

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Повышение конкурентоспособности предприятия как фактор экономического роста промышленности России

УДК 339.137.22:658.5

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Пенкина О.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Пожарницкая О.В.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2021

Результаты освоения образовательной программы 38.04.02 Менеджмент

Шифр компетенции	Наименование компетенции
Общекультурные (универсальные) компетенции	
УК(У)-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ДПК (У)-1	способностью осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации (бакалаврской работы/магистерской диссертации)
--

Студенту:

Группа	ФИО
О-3АМ81	Пенкиной Ольге Викторовне

Тема работы:

Повышение конкурентоспособности предприятия как фактор экономического роста промышленности России	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№349-55/с от 14.12.2020

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.01.2021
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Экономическая и бухгалтерская отчетность нефтегазовых компаний, законодательные акты, интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	- Теоретико-методические основы формирования оценки и повышения уровня конкурентоспособности - Разработка методических основы оценки конкурентных преимуществ нефтяных компаний - выявлены основные проблемы реализации конкурентных преимуществ - Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности на примере предприятий нефтегазового комплекса
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 – Факторы внешней среды, влияющие на успех в конкурентной борьбе Рисунок 2 – Разнообразие методов оценки конкурентоспособности Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности

<p>Рисунок 4 – Направления развития нефтегазовых</p> <p>Рисунок 5. Перечень стран по запасам природного газа</p> <p>Рисунок 6. Перечень стран по добыче природного газа в 2019 году</p> <p>Рисунок 7 – Инновационная активность российских нефтегазовых компаний в 2019 г</p> <p>Рисунок 8 – Профиль внешней среды ПАО «Новатэк»</p> <p>Рисунок 9 - Алгоритм выбора и реализации стратегии совершенствования системы внедрения инновационных технологий в нефтегазовой компании</p> <p>Таблица 1 – «Классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия»</p> <p>Таблица 2 – Опросная анкета для выявления критериев потребителей к товару</p> <p>Таблица 3 – Оценка ожидаемой конкурентоспособности услуги</p> <p>Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы</p> <p>Таблица 5. – Преимущества и недостатки методов оценки</p> <p>Таблица 6. – Анализ основных конкурентов нефтегазовой отрасли</p> <p>Таблица 7 – Стратегии инновационного развития международных нефтегазовых компаний</p> <p>Таблица 8 – Сравнительный анализ основных экологических показателей нефтегазовых компаний России</p> <p>Таблица 9 – Виды конкурентных преимуществ нефтяных компаний</p> <p>Таблица 10 – Оценка влияния факторов внешней среды ПАО «Новатэк»</p> <p>Таблица 11 – Выявление ключевых факторов внешней среды ПАО «Новатэк»</p> <p>Таблица 12 – Профиль конкурентных преимуществ ПАО «Газпром» с ближайшим конкурентом ПАО «Новатэк»</p> <p>Таблица 13 – Оценка стратегической силы ПАО «Газпром»</p>	
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25.10.2018
--	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Пожарницкая О.В	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Пенкина О.В.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-3АМ81	Пенкина Ольга Викторовна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Описание рабочего места:</p> <p>Кабинет имеет естественное и искусственное освещение. Естественное освещение попадает в кабинет через световые проемы (окна). Площадь на одно рабочее место вместе с ПЭВМ составляет не менее 5 м², а объем не менее 10 м³.</p> <p>Система отопления обеспечивает постоянное и равномерное нагревание воздуха в помещении в холодный период года. Система вентиляции обеспечивает постоянный приток свежего воздуха.</p> <p>На каждом этаже здания размещены планы эвакуации при ЧС, имеются запасные выходы, а также противопожарное оборудование для борьбы в случае ЧС в общедоступном месте. Условия труда отвечают всем действующим нормативно-правовым требованиям.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p><i>В работе использованы следующие законодательные и нормативные документы:</i></p> <p>1) СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений».</p> <p>2) ГОСТ 12.1.005-76 «Система стандартов безопасности труда. Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования»</p> <p>3) ГОСТ ИСО 8995-2002 «Принципы зрительной эргономики. Освещение рабочих систем внутри помещений»</p> <p>4) СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки»</p> <p>5) ГОСТ 12.1.009-82 «Электробезопасность. Термины и определения»</p> <p>6) Федеральный закон от 10 января 2002 г. N 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»</p> <p>7) СНиП 23-05-955 «Естественное и искусственное освещение» (утв. Постановлением Минстроя РФ от 2 августа 1995 г. N 18-78) (с изменениями и дополнениями).</p>
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</p>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; 	<p>Проанализировать в качестве внутренних факторов социальной ответственности ПАО «Газпром»:</p> <ul style="list-style-type: none"> -прямых стейкхолдеров;

<ul style="list-style-type: none"> – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> - определить структуру программы корпоративно-социальной ответственности (проводимые мероприятия КСО, его элементы, сроки реализации и ожидаемые результаты мероприятия); - Определить затраты на программы корпоративно-социальной ответственности; -Дать рекомендации.
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Проанализировать в качестве внешних факторов социальной ответственности ПАО «Газпром»:</p> <ul style="list-style-type: none"> -косвенных стейкхолдеров; - определить структуру программы корпоративно-социальной ответственности (проводимые мероприятия КСО, его элементы, сроки реализации и ожидаемые результаты мероприятия); - Определить затраты на программы корпоративно-социальной ответственности; -Дать рекомендации.
<p>2. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». 2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». 3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности
Перечень графического материала:	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Рисунок 10. - Компоненты социальной ответственности корпорации Таблица 14 – Стейкхолдеры организации Таблица 15. – Структура программ КСО ПАО «Газпром»</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Пенкина О.А.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 123 страницы, 10 рисунков, 15 таблиц, 48 использованных источников.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оценка, методы, нефтегазовая компания, эффективность, ПАО «Газпром»

Объектом исследования являются: предприятия нефтегазовой отрасли

Цель работы – развитие концептуальных основ управления конкурентоспособностью как фактора развития предприятий нефтегазового комплекса, обеспечивающего экономический рост отрасли, а также разработка методических основ оценки и повышения уровня конкурентоспособности предприятий НГО

В процессе исследования проводился анализ оценки формирования конкурентоспособных преимуществ нефтегазового комплекса, а также сравнительный анализ ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Новатэк».

В результате исследования были даны рекомендации направленные на поовышения конкурентоспособности нефтегазовых компаний

Область применения: предприятия нефтегазового комплекса

Экономическая эффективность/ значимость работы: результаты исследования могут учитываться сотрудниками нефтегазовых компаний. Данная работа позволит произвести оценку конкурентных преимуществ продукции нефтегазовых компаний и выявит дополнительные возможности наращивания конкурентных преимуществ корпоративных стратегий.

Оглавление

Введение	9
1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий	12
1.1 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	12
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	21
2. Оценка конкурентоспособности компаний в НГК	39
2.1 Оценка формирования конкурентных преимуществ нефтегазового комплекса	39
2.2 Конкурентный анализ предприятий нефтегазовой отрасли на основе бенчмаркинга ...	57
3. Пути повышения конкурентоспособности предприятий нефтегазового комплекса	77
3.1 Разработка методических основ оценки конкурентных преимуществ нефтяных компаний	77
3.2 Анализ конкурентных преимуществ ПАО «Газпром» в отношении к ПАО «Новатэк»	83
3.3 Рекомендации по наращиванию конкурентных преимуществ для нефтегазовых компаний	93
4. Социальная ответственность	99
Заключение	108
Список использованных источников	111

Введение

При рассмотрении развития и конкурентоспособности экономики страны в целом, факторы, относящиеся к конкурентоспособности предприятий и отраслей, сохраняют свое значение. В то же время на первый план выступают взаимосвязанные составляющие конкурентоспособности общеэкономического характера. Среди них: природные условия и запасы полезных ископаемых, технологический уровень и структура производства, инфраструктура, человеческий капитал, благоприятный экономический климат, уровень развития и устойчивость финансово-кредитной системы и денежного обращения, социально-политическое устройство общества. Каждая из этих составляющих в свою очередь зависит от многочисленных факторов, определяющих их состояние и возможности развития.

От результатов функционирования нефтегазовой промышленности зависит обеспечение страны энергоресурсами, выполнение договоров на поставку нефти и газа зарубежным покупателям, наполнение доходной части бюджета, а также достижение высоких темпов социально-экономического развития.

Актуальность темы магистерской диссертации определяется необходимостью формирования теоретико–методических основ оценки и повышения уровня конкурентоспособности, а также разработки и оценки рекомендаций по повышению конкурентоспособности на примере предприятий нефтегазового рынка.

Степень научной разработанности темы исследования: является разработка системного подхода и практических рекомендаций по оценке и повышению конкурентных преимуществ предприятий нефтегазовой отрасли в России с использованием адаптированных методик для нефтегазовых предприятий.

Целью магистерской диссертации является развитие концептуальных основ управления конкурентоспособностью как фактора развития предприятий нефтегазового комплекса, обеспечивающего экономический

рост отрасли, а также разработка методических основ оценки и повышения уровня конкурентоспособности предприятий НГО.

Цель исследования предопределила постановку и решение следующих задач:

- систематизация факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий НГО;
- определение методов и критериев оценки конкурентоспособности предприятий;
- изучение оценки формирования конкурентоспособных преимуществ нефтегазового комплекса;
- проведение конкурентного анализа предприятий нефтегазовой отрасли на основе бенчмаркинга;
- проведение сравнительного анализа конкурентоспособности ПАО «Газпром» и ПАО «Новатэк»;
- систематизация и разработка методических основ оценки конкурентоспособности предприятий нефтегазовой отрасли.

Объектом исследования являются предприятия нефтегазового комплекса.

Предметом исследования является: система экономических отношений при формировании конкурентных преимуществ предприятий нефтегазового комплекса.

Научная новизна исследования заключается в выявлении и обосновании методических подходов к оценке конкурентных преимуществ предприятий НГО и разработке инструментария анализа конкурентоспособности.

Основные результаты, определяющие научную новизну работы и выносимые на защиту, состоят в следующем:

- выявлена институциональная специфика формирования конкурентных преимуществ предприятий нефтегазового комплекса России;

- предложена классификация факторов конкурентоспособности продукции нефтегазового комплекса страны, позволяющая обособить конкурентные преимущества макро,- мезо-микроуровней;
- разработаны методические основы оценки конкурентных преимуществ нефтяных компаний;
- выявлены основные проблемы повышения конкурентных преимуществ по направлениям корпоративной стратегии ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новатэк» предложены пути их решения, позволяющие расширить и укрепить экономическое развитие нефтегазового комплекса.

Практическая значимость работы определяется возможностью:

- применения методических основ оценки конкурентных преимуществ предприятий нефтяных компаний для выявления дополнительных возможностей наращивания конкурентных преимуществ корпоративных стратегий;
- использования методических основ формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятий нефтяного комплекса в качестве связующих элементов разработок прогнозных, перспективных, годовых планов нефтяных компаний;
- распространение рекомендаций по наращиванию конкурентных преимуществ корпоративной стратегии ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новатэк».

Информационную базу исследования составили материалы открытых источников, посвященных вопросам конкурентоспособности нефтегазовой отрасли России, учебные пособия, материалы научных публикаций и статей, монографий, публикаций в прессе, линейно - нормативные акты, данные предоставленные отечественными предприятиями.

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий

1.1 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

В современных условиях ведения хозяйственной деятельности предприятия постоянно сталкиваются с условиями жесткой конкуренции. Конкурентоспособность приобретает важнейшее значение для обеспечения успешного функционирования на рынке аналогичной продукции и услуг. Именно поэтому на начальном этапе становления предпринимательской деятельности следует обратить внимание на вопрос конкурентоспособности деятельности хозяйствующего субъекта.

Мировая практика показывает, что вложившиеся в серьезное дело предприниматели сталкивались с провалом, поскольку не уделяли должного внимания вопросам конкурентоспособности предприятия.

Поскольку темой работы выступает конкурентоспособность, то следует раскрыть ее сущность. Конкурентоспособность является способностью хозяйствующего субъекта выдерживать конкуренцию в сравнении с другими предприятиями на занимаемом рынке, а также удовлетворять спрос потребителей на товары и услуги.

Конкурентоспособность предприятия является комплексным понятием, обусловленным системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, имиджем фирмы. [4]

Конкурентоспособность представляет собой положение предприятия на внутреннем и внешнем рынках, которое формируется под воздействием различного рода факторов и отражается через индикаторы, указывающие на его состояние и динамику.

Так же под конкурентоспособностью понимают совокупность характеристик, которые включают захваченную хозяйствующим субъектом

долю рынка, его способность к производству и реализации продукции, способность руководства вести предприятие к поставленной цели. [12]

Конкурентоспособное предприятие способно вести деятельность в конкурентной среде, удерживая при этом конкурентные преимущества либо в неизменном виде, либо в их положительной динамике. Оно эффективно использует свой производственный потенциал, наращивая конкурентоспособность своей продукции в более быстром темпе, в сравнении с предприятиями-конкурентами. [1]

Многие эксперты под конкурентоспособностью понимают уровень предприятия, являющийся мерой интереса и доверия к его услугам на рынке. главными факторами данной меры выступают стоимость предприятия, обеспеченность рабочих мест всеми необходимыми условиями, реализация поставленной концепции управления, применение управленческих технологий и человеческого капитала, ведение инвестиционной и инновационной политик.

Под конкурентоспособностью подразумевают реальные и потенциальные способности и возможности компании разрабатывать, производить и реализовывать конкурентоспособные изделия, которые по своим параметрам превосходят аналогичные товары конкурентов и пользуются приоритетным спросом у потребителей.

Такое широкое разнообразие определения «конкурентоспособность» связано с существованием нескольких уровней данной характеристики хозяйствующего субъекта. Выделяют конкурентоспособность продукции, самого предприятия, отраслей деятельности, регионов и стран. Каждый уровень взаимодействует с предыдущим, опираясь на него. Конкурентоспособность стран и регионов зависит от отраслевой конкурентоспособности действующих на их территории предприятий. Отраслевая конкурентоспособность связана с конкурентоспособностью предприятий, которые ведут деятельность в ее сфере. Для предприятий

важное значение имеет конкурентоспособность их продукции, поскольку именно она позволяет им реализовывать продукцию потребителям. [23]

Все перечисленные уровни конкурентоспособности тесно взаимосвязаны, а конкурентоспособность продукции является основным понятием, поскольку на нем основаны остальные уровни. Под конкурентоспособностью продукции подразумевают степень ее привлекательности для покупателя. При этом привлекательность выступает в виде возможности удовлетворения требований потребителей.[16]

На основании перечисленных выше определений и понятий, мы сформулировали свой вариант определения конкурентоспособности предприятия. Под ней мы понимаем оцененные субъектами внешней среды достоинства предприятия на рынках, где оно ведет свою деятельность, в данный момент времени, которое было достигнуто без ущерба другим субъектам и определяется конкурентоспособностью его продукции, уровнем конкурентного потенциала, который характеризует способность в будущем производить и реализовывать продукцию, по качеству и цене превосходящую аналогичную продукцию конкурентов.

Определение, которые мы сформулировали, содержит следующие аспекты конкурентоспособности предприятия:

- цели общественного мнения, которые оцениваются внешними субъектами;
- оценка ведется на рынке, на котором предприятие ведет свою деятельность;
- оценка связана с превосходством над конкурентными предприятиями;
- оценка дается в определенный момент времени, что позволяет использовать фактические и прогнозные показатели;
- оценка связывает между собой конкурентоспособность продукции и конкурентный потенциал предприятия.[15]

Проанализировав сущность конкурентоспособности предприятия, перейдем к рассмотрению факторов, которые оказывают на него влияние. Под фактором в широком смысле понимается причина какого-либо процесса, которая определяет его характер или отдельные свойства. Так же фактор выступает в виде элемента, который оказывает влияние на показатель или ряд показателей, меняя их в положительную или отрицательную сторону.

Факторами может выступать среда, обстоятельства, определенные ситуации. Фактором конкурентоспособности предприятия можно выделять условия, в которых предприятие вынуждено функционировать и которые определяют характер поведения предприятия, нацеленного на достижение установленной конкурентоспособности. Особое значение для формирования конкурентоспособности предприятия имеют условия, в которых оно ведет свою деятельность.

Влияние факторов внешних и внутренних рынков на конкурентоспособность предприятия были изучены многими учеными – экономистами. Они сформировали подходы к классификации данных факторов.

Основными факторами обеспечения конкурентоспособности предприятия выступают природные ресурсы, климатические особенности, географическое положение, квалификация рабочей силы. Развитыми факторами на сегодняшний день выступают инфраструктура обмена информации, высокая квалификация кадров, использование высоких технологий в производстве.

Факторами конкурентоспособности выступают существенные обстоятельства, которые частично или полностью оказывают воздействие на уровень и характер конкурентоспособности предприятия.

Раньше факторами конкурентоспособности считали наличие трех основных ресурсов у предприятия – природных и трудовых ресурсов, а также капитала. Развитие производства, прогресс в сфере технологий,

современные глобализационные процессы привели к появлению новых факторов конкурентоспособности, а также к потребности в их изучении и классификации. [3]

Проблема определения конкурентных позиций и факторов, оказывающих воздействие, очень важны для сегментов рынка и результативной деятельности предприятия.

Конкурентная среда состоит из поставщиков, конкурентов, покупателей, производителей товаров-заменителей и потенциальных конкурентов. Анализ работ М. Портера, А. А. Томпсона - А. Дж. Стрикленда, Е. Л. Смольянова и др., позволил сделать вывод о том, что автора на основании своих научных взглядов приводят разные обоснования комплекса факторов, которые влияют на конкурентную среду предприятия и его конкурентоспособность. [25]

Рассмотрим классификацию факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия. Практическим значением классификации является то, что она позволяет дать оценку характеру влияния определенного фактора, разработать эффективные мероприятия для полной или частичной нейтрализации воздействия одного из факторов.

Таблица 1 – Классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия

Классификационный признак	Виды факторов
В зависимости от места возникновения	<ul style="list-style-type: none">- Внутренние. Их возникновение и интенсивность проявления связаны с деятельностью предприятия и составляющими конкурентной среды, обеспеченностью предприятия ресурсами, организацией системы управления.- Внешние. Их возникновение и интенсивность проявления связаны с состоянием внешней среды, в которой предприятие ведет свою деятельности. Данные факторы не зависят от деятельности предприятия.

Продолжение таблицы 1

В зависимости от сферы происхождения	<ul style="list-style-type: none"> - научные; - технико- технологические; - управленческие; - экономические; - социально-демографические; - географические; - экологические; - политические.
По характеру специализации	<ul style="list-style-type: none"> - Общие. Они оказывают воздействие на все составляющие конкурентной среды. - Специфические. Они оказывают воздействие на составляющие конкурентной среды, которые действуют в пределах определенной области или региона, конкретного рынка. - Индивидуальные. Они влияют лишь на отдельную составляющую конкурентной среды.
По продолжительности действия	<ul style="list-style-type: none"> - постоянные; - переменные.
В зависимости от степени определенности	<ul style="list-style-type: none"> - Стимулирующие. Факторы способствуют усилению конкурентных позиций и стимулируют рост конкурентоспособности предприятия. - Дестимулирующие. Факторы оказывают негативное влияние на конкурентные позиции предприятия и сдерживают рост его конкурентоспособности.
В зависимости от уровня взаимообусловленности	<ul style="list-style-type: none"> - природные. Их еще называют первичными. Они обусловлены природными ресурсами, географическим положением. - производные. Их еще называют вторичными факторами. Они обусловлены техникой, технологиями и экономической средой, а так же другими факторами.
По степени возможного контролирующего воздействия со стороны государства и предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - неконтролируемые государством; - контролируемые государством, но неконтролируемые предприятием; - контролируемые предприятием.

Таким образом, особое значение в современных условиях длительной нестабильности в сфере экономики приобретает необходимость формирования системы адаптации предприятия к конкурентной среде и установления влияния, которые предоставляют изменения внешней среды к производственно-технологическим и организационно-экономическим основам предприятия.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер в своих исследованиях пришел к тому, что разделил все факторы конкурентоспособности на несколько групп:

- основные и развитые;
- общие и специализированные;
- естественные и искусственные;
- внешние и внутренние. [2]

Ученый говорит о прямой связи факторов конкурентоспособности предприятия и факторов производства. Воздействие данных факторов на предприятия российской экономики рассматривается в трудах профессора В.П. Оболенского.

Основными факторами он выделяет природные ресурсы, климатические особенности региона, где ведет свою деятельности предприятие, а также квалификацию рабочей силы. Развитыми факторами являются факторы, к которым относится современная инфраструктура, развитие технологий, повышение квалификации персонала и т.п. [6]

Специализированными факторами М. Портер выделяет узкоспециализированный персонал, специфическую инфраструктуру, базы данных в определенных областях знаний и т.п. Общими факторами выступают факторы, которые встречаются довольно часто и дают ограниченные преимущества. Специализированные факторы позволяют создать долгосрочные условия для обеспечения конкурентоспособности.

Большинство ученых предлагают классифицировать факторы конкурентоспособности на внутренние и внешние, эндогенные и экзогенные. Внутренними факторами выступают факторы, которыми предприятие может полностью управлять без вмешательства иных субъектов. Их фактическое присутствие зависит от системы управления на предприятии и отношения руководства к бизнесу. Сюда можно отнести: деятельность руководства предприятия, техническое оснащение, финансовые ресурсы, инновации, то есть все, что составляет технологический, маркетинговый, кадровый и финансовый потенциал предприятия.[26]

Внешние факторы влияют на формирование конкурентной среды и на саму конкурентоспособность предприятия. К ним можно отнести меры государственного и административного влияния, деятельность общественных институтов, основные характеристики рынка, конкурентов, контрагентов, инфляционные процессы, уровень квалификации рабочей силы, политические процессы и т.п. Факторы внешней среды, позволяющие добиться успеха в конкурентной борьбе, представлены на рисунке 1.[24]



Рисунок 1 – Факторы внешней среды, влияющие на успех в конкурентной борьбе. [30]

Главным образом повышению конкурентоспособности предприятия способствуют следующие факторы:

- качество продукции;
- цена;
- маркетинговая политика;
- исследование рынка;
- обслуживание. [13]

Охарактеризуем приведенные факторы.

Качество представляет собой совокупность свойств и характеристик продукции, придающих ей способность удовлетворять предполагаемые потребности в соответствии с ее назначением. Увеличивая качество выпускаемой продукции руководство может стимулировать дополнительный спрос на нее, повышая конкурентоспособность своего предприятия.

Под ценой понимают денежное выражение стоимости продукции. Цена выступает одним из главных факторов, поскольку благодаря дифференциации и умеренного снижения цен можно повысить спрос на свою продукцию.

Маркетинговая политика является элементом общей стратегии предприятия. С помощью нее описывается то, как предприятие может использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от своей деятельности на долгосрочную перспективу.[28]

Исследование рынка связано с анализом состояния рынка и его участников в целях повышения конкурентоспособности предприятия. Руководство должно знать, какие тенденции существуют на рынке, какую продукцию и по какой цене реализуют конкуренты и т.п.

Обслуживание связано с обеспечением клиентов до, во время и после покупки продукции. Увеличивая качество обслуживания, руководство предприятия может сформировать у покупателя доверие и повысить свою конкурентоспособность, выделив себя среди конкурентов.

В целях более глубокого понимания природы конкурентоспособности предприятия мы рассмотрели ее сущность, определения данного понятия с точки зрения ряда ученых, рассмотрели факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, и их классификацию. Можно сказать о том, что нет определенного подхода к классификации факторов, все они в чем-то схожи, но в то же время каждая классификация имеет свои особенности, зависящие от научного взгляда автора.

Таким образом, исходя из разных трактовок касательно факторов конкурентоспособности, можно сделать вывод, что достижение конкурентоспособности – стратегическая цель каждого промышленного предприятия. Для решения этой задачи предприятиям необходимо разрабатывать собственную концепцию управления

конкурентоспособностью предприятия, которая послужит им гарантом успешной предпринимательской деятельности.

Опираясь на вышеизложенные факторы можно выделить, что в нефтегазовой отрасли на конкурентоспособность особую роль играют следующие факторы:

- тенденции мировых рынков и политические аспекты;
- рыночная власть производителей (например, технологии);
- рыночная власть потребителей (например, крупные потребители из частного бизнеса);
- процессы замены широкого использования альтернативных источников в области энергетики;
- новые участники в привлекательных сегментах рынка (политика по вопросам лицензирования, проводимая государством);
- последствия запрета создания монополий; мировые цены на нефть.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность выступает экономической категорией, которая связана с особенностями рыночной экономики и проявляется в процессе конкурентной борьбы между участниками рынка. Экономисты выделяют четыре основные стратегии, применяемые участниками рынка.

«Силовая» стратегия связана с ситуацией, когда предприятия-конкуренты переманивают клиентов друг у друга, предлагая им товар по более низкой цене. Крайним проявлением такого соперничества выступает демпинг, когда продавцы выставляют цены на продукцию на уровне затрат на ее производство или даже ниже, отказываясь при этом от прибыли. Такое нерациональное поведение тоже имеет место быть, поскольку производитель, завоевав внимание покупателей, может резко поднять цены и восполнить свои потери. Данная стратегия популярна у японских фирм при освоении новых зарубежных рынков. В то же время данный путь представляет собой опасность, поскольку ценовое соперничество может

привести к разорению конкурентов. Силовая конкуренция была популярна до XX века, когда фирмы еще не были такими крупными, а покупатели стремились сэкономить. В современных условиях все же предпочтение отдается неценовой конкуренции, заключающейся в конкуренции больше за качество, чем за цену продукции.[27]

«Нишевая» связана с ситуацией, когда предприятие делает ставку на высокую потребительскую ценность своей продукции, не считая нужным вести борьбу за низкие цены. Благодаря такой стратегии предприятие в качестве клиентов получает не массовых покупателей, а элитарных. Завоевав их внимание, предприятие захватывает «рыночную нишу» с особыми запросами. Данная стратегия зачастую принимается производителями модных товаров, когда высокая цена говорит о престижности товара.

«Соединяющая» стратегия связана с ситуацией, когда предприятие старается индивидуализировать свои товары, варьируя стандартную модель в соответствии с запросами клиентов. В результате унифицируются базовые характеристики продукции и происходит максимальное разнообразие дизайна. Таким образом организован рынок автомобилей в США. Местные торговые центры собирают у покупателей заявки на то, какими особенностями должен обладать автомобиль, чтобы они его приобрели. Затем автомобиль собирается под конкретного покупателя. [17]

«Пионерная» стратегия связана с ситуацией, когда предприятие ищет революционные решения в технической и организационной сфере, позволяющие ему привлечь покупателя при помощи низкой цены и высокого качества. Данный путь в случае успеха позволяет завоевать своего потребителя, но в то же время он является рискованным, поскольку приступая к разработкам, дать оценку вероятности успеха очень трудно. Благодаря данной стратегии появляются новые товары и способы производства.

Современная экономика предъявляет все новые требования к эффективности функционирования предприятий, что выступает результатом осуществления выбранной конкурентной стратегии и проявляется через

конкурентоспособность производимой продукции или реализацию конкурентных преимуществ предприятия. Все это проявляется в том, что при анализе конкурентоспособности сложно обойтись без большой группы показателей, которые обычно используются при проведении общего анализа производственно-хозяйственной деятельности.[21]

На сегодняшний день нет единой точки зрения о показателях, благодаря которым можно провести характеристику уровня конкурентоспособности предприятия. Существуют различные методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Разнообразие методов оценки конкурентоспособности

По мнению Басовского Л.Е. группой косвенных показателей, которые позволяют оценить уровень конкурентоспособности продукции, предприятия или отрасли в целом выступает группа показателей, которая характеризует удельный вес затрат, связанных с разработками, ценой товара и его затратоемкостью. Чем выше данные показатели, тем выше технико-организационный уровень продукции, предприятия, что говорит о благоприятных перспективах. Мы считаем, что такие показатели не могут

применяться для оценки текущего уровня конкурентоспособности продукции или предприятия, поскольку они не позволяют учесть ряд факторов, которые оказывают воздействие на запросы потребителей.

Израйлева О.В, говорит о том, что выбор группы показателей для оценки потенциальных возможностей и результативности деятельности предприятия следует проводить на основании критериев конкурентоспособности продукции предприятия. Начинать следует с разработки системы показателей оценки конкурентоспособности, что затем окажет влияние на результативность деятельности предприятия и его потенциальных возможностей.

Маркина Т.В. считает, что наиболее полным для оценки конкурентоспособности является набор показателей, включающий показатели научно-технического уровня производства, уровня организации производства и труда, уровня управления хозяйственной деятельностью. При этом ни одни из единичных показателей не в состоянии дать характеристику конкурентоспособности предприятия. Данное обстоятельство говорит о том, что следует выбирать систему показателей, которая отражает основные аспекты конкурентоспособности предприятия.

Анализ конкурентоспособности имеет свои особенности и задачи. Рассмотрим их. Во-первых, оценка конкурентоспособности является исходным моментом для оценки эффективности его деятельности в условиях рыночной экономики. Во-вторых, исследование конкурентоспособности должно быть проведено систематически, учитывая жизненный цикл производимой продукции. Данный подход позволяет своевременно принимать решения об оптимизации ассортимента продукции, потребности в поиске новых рынков или новых рыночных ниш. В-третьих, особенностью методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия является потребность в использовании показателей, без которых нельзя обойтись при оценке производственно-хозяйственной деятельности. Данные показатели прежде всего указывают на степень финансовой устойчивости предприятия,

его способность выпускать продукцию и пользоваться спросом у потребителей.

Сегодня мы имеем довольно много методов определения конкурентоспособности, которые разработаны и применяются на практике довольно длительное время. Рассмотрим основные методы, которые предлагают нам авторы в специальной литературе, связанной с оценкой конкурентоспособности.

Метод сравнительных преимуществ заключается в том, что размещение производства между странами должно следовать закону сравнительных затрат, то есть каждая страна специализируется на производстве товаров с наиболее вязкими затратами. Непосредственно вычислить такие сравнительные преимущества невозможно, для чего идет выдвижение предположения о том, что чем ниже затраты производства в отрасли, тем большими конкурентными преимуществами обладает отрасль перед конкурентами. [18]

Метод равновесия фирм и отрасли основан на теории с аналогичным названием, которая была разработана А. Маршаллом, а также на теории факторов производства. Под равновесием понимают такое состояние, когда у производителя нет стимулов для изменения своей доли на рынке. Критерием конкурентоспособности выступает наличие у производителя факторов производства, позволяющих использовать их с наилучшей производительностью по сравнению с конкурентами.

Структурный подход связан с тем, что оценка конкурентоспособности может быть сделана на базе знания уровня монополизации отрасли, то есть концентрации производства и капитала, наличия барьеров для новых конкурентов. Основными препятствиями являются:

- экономичность крупномасштабного производства;
- степень дифференциации продукции;
- абсолютные преимущества в издержках у существующих фирм;

- размер капитала, необходимый для организации эффективного производства.

Метод «профилей» и качества связан с тем, что идет выявление различных критериев удовлетворения запросов потребителей, касаемо определенного продукта и устанавливается их иерархия, в которой устанавливается важность в пределах характеристик, которые может оценить покупатель. Затем идет проведение процедуры сравнения данных продукта с конкурирующими фирмами в целях снижения времени сбыта и повышения конкурентоспособности.

Матричный метод связан с концепцией жизненного цикла товара и технологии, отражающей в доле рынка и в динамике продаж. Наиболее популярной выступает матрица БКГ, которая применяется для анализа продукции и изучения конкурентоспособности деятельности отдельных предприятий и отраслей. Наиболее конкурентоспособными признаются те предприятия, которые занимают большую долю на быстроразвивающемся рынке.

Метод «бенчмаркинга» связан с оценкой стратегий и действий данной компании относительно предприятий, которые считаются лучшими в своей отрасли, работающих в ней и вне ее. Целью метода заключается выявление лучших практических методов, которые могут быть взяты на вооружение в целях улучшения производительности предприятия. Бенчмаркинг включает в себя четыре этапа:

- выявление объектов, относительно которых проводится сравнение;
- выявление аспектов бизнеса, подлежащих сравнению с контрольными показателями;
- сбор значащих данных, позволяющих провести сравнение между процессами и операциями;
- сравнение с собственными процессами.

Таким образом, существует множество методов, позволяющих оценить конкурентоспособность предприятия. При этом ни один метод не является идеальным, каждый имеет свои достоинства и недостатки.

Методы сравнительных преимуществ, равновесия фирм и отрасли, структурного подхода, «профилей» и качества не содержат простых критериев, которые позволили бы оценить конкурентоспособность предприятия. Расчеты в данных методах являются технически сложными и нецелесообразными с экономической точки зрения.

Данный недостаток устраняют методы, которые основаны на косвенных и обобщенных показателях или на системе показателей. Сюда можно отнести функциональный метод, основанный на сравнении предприятий по векторам компетентности при помощи построения многоугольников конкурентоспособности (рис. 3). Графическое изображение полученных результатов облегчает их восприятие, что говорит о достоинстве данного метода.

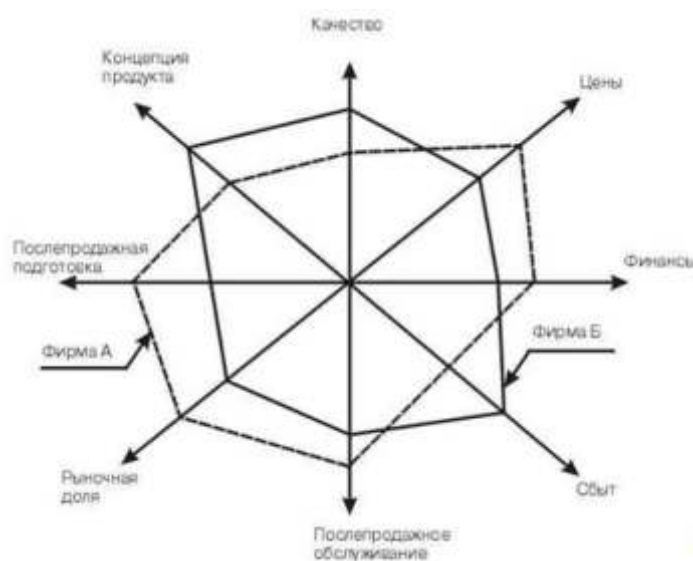


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности

Функциональный подход является наиболее объективным и охватывающим все важные оценки деятельности предприятия. Так же он позволяет быстро и объективно оценить положение предприятия на отраслевом рынке.

Матричный метод удобен в том, что позволяет рассмотреть конкуренцию в динамике и выделить дополнительные этапы жизненного цикла. Применение данного метода позволяет оценить конкурентные позиции стратегических единиц бизнеса и разработать стратегию поведения на рынке.

Бенчмаркинг является одним из самых современных подходов к оценке конкурентоспособности. Его достоинством является то, что он позволяет устанавливать цели, которые соответствуют направлениям развития успешных конкурентов. Метод мотивирует руководителей достигать более высоких показателей эффективности функционирования предприятия, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижении поставленных целей. Серьезным недостатком является то, что необходимые данные о конкурентах могут быть недоступными, поскольку являются коммерческой тайной.

Рассмотрим один из вариантов оценочной оценки – использование графиков экономических параметров изделия в зависимости от его основного технического параметра или полезного эффекта. Сопоставление продукции ведется по таблице сравнения параметров. В результате сравнения одним из методов (дифференциального, комплексного или смешанного) дается одно из следующих заключений:

- а) продукция конкурентоспособна на данном рынке в сравниваемом классе;
- б) продукция обладает низкой конкурентоспособностью в сравниваемом классе изделий на данном рынке;
- в) продукция полностью не конкурентоспособна в сравниваемом классе изделий на данном рынке.

Заключение дополняется выводами о преимуществах и недостатках оцениваемой продукции по сравнению с аналогами, а также предложениями о мерах, которые должны быть приняты для улучшения положения её на рынке. [22]

Рассмотрим методику оценки конкурентоспособности компании с позиции маркетинга. Она состоит из следующих 4-х этапов:

- а) определение критериев (требований) потребителей к товару;
- б) оценка ожидаемой конкурентоспособности товара на основе критериев потребителей;
- в) оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы относительно фирм-конкурентов;
- г) выводы о реальной конкурентоспособности товара и определение точек приложения сил для ее повышения. [8]

Рассмотрим более подробно каждый из этих этапов.

Этап 1. Для определения критериев потребителей к товару можно применить следующую методику. В соответствии с этой методикой составляется опросная анкета, данные которой необходимо представить в виде формы, приведенной в таблице 1.

Таблица 2 – Опросная анкета для выявления критериев потребителей к товару

Название критерия	Степень важности в баллах (1 – 5)
Качество товара	4
Цена товара	5
.....	...

Критерии необходимо представить в виде таблицы, которые могут быть важны для потребителей. Затем проводится опрос среди потребителей: попросить их оценить степень важности каждого из указанных критериев по пятибалльной шкале и добавить в таблицу неучтенные, на их взгляд, критерии – также вместе с оценкой их степени важности. Обработка определенного количества таких анкет-таблиц даст возможность выявить реальные критерии потребителей и расположить их в порядке убывания их степени важности, который рассчитывается как среднее арифметическое для собранного количества анкет.

Этап 2. Оценка ожидаемой конкурентоспособности товара производится экспертами на основе анализа и сравнения конкретных значений критериев для исследуемого товара и товаров-конкурентов. Эта оценка будет тем точнее, чем лучше эксперты знают запросы потребителей сегмента рынка, на котором реализуется исследуемый товар.

Для удобства проведения данной оценки целесообразно сначала построить таблицу значений критериев для каждого из рассматриваемых товаров/услуг, расположив критерии в порядке убывания их степени важности.

Далее необходимо представить данные в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Оценка ожидаемой конкурентоспособности услуги

Название критерия	Степень важности (1-5 баллов)	Исследуемый товар		Товар-аналог фирмы 1		Товар-аналог фирмы 2		...	Товар-аналог фирмы n	
		экспертная оценка (1-10 баллов)	гр.3 х гр.4	экспертная оценка (1-10 баллов)	гр.3 х гр.6	экспертная оценка (1-10 баллов)	гр. 3 х гр.8		экспертная оценка (1-10 баллов)	гр. 3 х гр.К
1	2	3	4	5	6	7	8	...	К	f
...
Итого:			\sum и.т.		\sum T ₁		\sum T ₂			\sum T _n

Этап 3. Оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы относительно фирм-конкурентов также производится экспертами.

Для осуществления данной оценки нужно собрать информацию о фирмах-конкурентах и произвести оценку этой информации по пятибалльной шкале. Очевидно, что точность такой оценки в значительной степени обусловлена полнотой и достоверностью собранной конкурентной информации. Результаты оценки сводим в таблицу 4. В графе 2 таблицы 4,

как показано, записываются факторы конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы.[10]

Каждую из функций для повышения точности оценки целесообразно представить более детально, разбив ее на составляющие. Тогда показатель, характеризующий функцию, будет равен сумме показателей, ее составляющих.

В графе 2 и последующих графах записываются экспертные оценки факторов конкурентоспособности для исследуемой фирмы и фирм-конкурентов, и затем рассчитываются суммарные показатели, характеризующие маркетинговую деятельность каждой фирмы.

Таблица дает возможность оценить, насколько эффективно фирма выполняет маркетинговые функции по сравнению с конкурентами.

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы

Название фактора конкурентоспособности маркетинга фирмы	Оценка фактора для исследуемой фирмы в баллах (1-5)	Оценка фактора для фирм-конкурентов			
		1	2	...	n
1	2	3	4		n
Маркетинговые исследования
Управление разработкой и производством товара
Управление сбытом
Управление продвижением
Итого:	\sum и.ф.	\sum ϕ_1	\sum ϕ_2		\sum $\phi.n.$

Этап 4. Выводы о реальной конкурентоспособности товара и определение точек приложения сил для ее повышения. На основе совместного анализа таблиц 2 и 3 можно сделать следующие выводы:

а) если $\sum_{и.т} > \sum_{и.ф}$ и $\sum_{и.ф} \geq \sum_{ф.п}$ — то исследуемый товар, вероятнее всего,

более конкурентоспособен, чем аналогичный товар фирмы n.

б) если $\sum_{\text{и.т}} < \sum_{\text{т.п}}$ и $\sum_{\text{и.ф}} < \sum_{\text{ф.п}}$ — то исследуемый товар, вероятнее всего, менее

конкурентоспособен, чем аналогичный товар фирмы n .

в) $\sum_{\text{и.т}} > \sum_{\text{т.п}}$, $\sum_{\text{ф}} < \sum_{\text{ф.п}}$ или если $\sum_{\text{и.т}} < \sum_{\text{т.п}}$ и $\sum_{\text{и.п}} > \sum_{\text{ф.п}}$ — то нужно посмотреть,

по каким критериям можно повысить ожидаемую конкурентоспособность товара (таблица 3) или по каким факторам можно повысить конкурентоспособность маркетинга фирмы (таблица 4).

Рассмотренный комплексный метод оценки конкурентоспособности возможность не только оценить конкурентоспособность товара, но также увидеть его слабые места, так как сравнение товаров и сравнение фирм идет по каждому отдельному критерию и фактору. Выявление слабых мест дает понимание того, где нужно приложить усилия, чтобы повысить конкурентоспособность товара.[14]

Рассмотренная методика достаточно сложна, но обеспечение реальной конкурентоспособности товара на насыщенном конкурентами рынке — задача еще более сложная. А, как известно, сложные задачи нельзя решить простыми методами.

Кроме того, методику можно применить и в более простом виде, ограничив ее этапом 2, то есть не проводя анализа конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы. В этом случае оценка ожидаемой конкурентоспособности товара на основе нескольких наиболее важных критериев потребителей, безусловно, имеет неоспоримое преимущество по сравнению с оценкой на основе только двух критериев — качества и цены.

Вклад в решение проблемы оценки конкурентоспособности предприятия внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, И. Ансофф, Ж.-Ж Ламбен, А. Томпсон, А. Стрикланд, Ф. Котлер, А. Головачев, Р. Ивуть, Н. Пеньшин, Х. Фасхиев, Г. Багиев, А. Захаров, В.

Федорович и другие, которые сформировали теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия.

Вместе с тем, большинство авторов рассматривают конкурентоспособность предприятия в целом, не учитывая его отраслевую принадлежность. При этом в каждой отрасли экономики имеются особенности, которые следует учитывать при оценке.

Продуктовые методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции, исторически можно считать первыми методами оценки конкурентоспособности промышленного предприятия.

Данная группа методов основывается на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В свою очередь для оценки конкурентоспособности продукции могут использоваться различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства из них лежит нахождение соотношения цена — качество. В рамках рассматриваемого подхода взаимосвязь между конкурентоспособностью товара и успешностью компании настолько сильна, что эти категории практически отождествляются.

Продуктовые методы оценки конкурентоспособности предприятия описываются в работах А. Юданова, Н. Яшина, М. Портера, Т. Позняковой, А. Печенкина, В. Фомина. Авторы считают конкурентоспособность продукции базовым понятием в системе конкурентоспособности, а остальные аспекты ее производными [4].

Матричные методы оценки конкурентоспособности основываются на построении единой матрицы на базе рассмотрения процессов конкуренции в динамике, определения места исследуемой компании, и выбора маркетинговой стратегии. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции

предприятия. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Данные методы рассматриваются в работах М. Портера, И. Ансоффа, Ж.-Ж. Ламбена, А. Томпсона и А. Стрикленда, разработках Бостонской консалтинговой группы, компаний McKinsey, Shell, Arthur D. Little и многих других [4].

Наиболее известным методом определения конкурентоспособности организации является матрица Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group, далее — БКГ) «доля рынка — темпы роста продаж» [11].

В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Исходя из указанных концепций, продукция предприятия дифференцируется с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси координат) и темпов роста соответствующих рынков (по другой оси). При этом относительная доля рынка — это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли. Обладание высокой долей рынка должно приводить к минимальному (относительно конкурентов) уровню издержек и максимальному уровню прибыли.

Привлекательность рынка определяется исходя из размера и темпов роста рынка; технологических требований; остроты конкуренции, величины барьеров на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонных и циклических факторов; потребности в капитале; формирующихся в отрасли возможностей и угроз; фактической и прогнозируемой прибыльности отрасли; социальных, экологических факторов и степени регулирования. Чтобы получить показатель привлекательности отрасли, факторам придают веса с учетом их значимости. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризует

привлекательность рынка. Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждого продуктового направления, представленного в портфеле компании.

Факторы, учитываемые при оценке конкурентной позиции включают: долю на рынке; относительное состояние удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых областях; достаточный уровень технологического ноу-хау; квалификацию руководства; а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами.

Дальнейшее развитие матричных методов и теории конкуренции в рамках стратегического планирования привело к появлению операционных методов оценки конкурентоспособности промышленного предприятия, основанных на эффективности организации деятельности каждого подразделения и службы компании. Данная группа методов также известна под названием «функциональный подход изучения конкурентоспособности исходя из теории эффективной конкуренции» [4].

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов — ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов.

Комплексный (комбинированный) подход является интеграцией величин текущей конкурентоспособности промышленной компании и его конкурентного потенциала. Оценка конкурентоспособности предприятия в рамках данных методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. Комплексный подход описывается в работах Д. Мухиной, И. Максимовой, И. Чепурного и других авторов.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. Так, в ряде случаев текущая

(реальная) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная — по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

Определение показателей для оценки в рамках данного метода осуществляется экспертным путем на основании различных оценочных таблиц и матриц.

В современных условиях особое значение приобретают подходы, обеспечивающие объективное определение стоимости бизнеса в целом. В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть подход по оценке конкурентоспособности, основанный на определении стоимости бизнеса. Это обусловлено тем, что в центре внимания коммерческих организаций стоит вопрос максимизации стоимости бизнеса, рост благосостояния собственников (акционеров) [4].

Стоимость бизнеса служит интегральным индикатором развития компании, объединяя в себя все ключевые показатели внешнего и внутреннего окружения компании на рынке. Соответственно, сопоставление динамики стоимости различных хозяйствующих субъектов позволяет сопоставить результаты и перспективы деятельности различных предприятий, а значит — оценить и их конкурентоспособность.

Разработаны различные методы оценки стоимости бизнеса, учитывающие всю существенную информацию о деятельности исследуемого промышленного предприятия.

Далее рассмотрим преимущества и недостатки ранее рассмотренных подходов оценки конкурентоспособности.

Таблица 5. Преимущества и недостатки методов оценки

Методы	Преимущества	Недостатки
--------	--------------	------------

Продуктовые	Простота и наглядность оценки, а также то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия — конкурентоспособность его продукции.	Весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как учитывается только конкурентоспособность продукции и не затрагиваются другие аспекты деятельности предприятия. Кроме того, при оценке соотношения «цена — качество» не учитывается степень инновативности продукции, имеющей существенное значение при позиционировании продукции на рынке
Матричные	При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.	Невозможность проведения анализа причин происходящего, что осложняет выработку управленческих решений.
Операционные	Охватывают результаты деятельности компании с разных сторон — производственной, сбытовой, хозяйственной.	Раздельное рассмотрение показателей функционирования компании, зачастую таких показателей крайне много и некоторые могут дублировать друг друга. Данный аспект затрудняет проведение анализа ситуации: отсутствует рассмотрение конкурентоспособности товара компании, соотношения качества и цены.

Продолжение таблицы 5

Комбинированный (комплексный)	Учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем	Повторяет недостатки включенных в себя ранее рассмотренных методов. Также данный подход отличается субъективностью в процессе перевода единичных показателей конкурентоспособности в относительные величины [4].
Методы оценки стоимости бизнеса	Данный подход считают достаточно точным и достоверным в вопросе оценки конкурентоспособности и компании.	Оценка проводится независимыми экспертами и, как правило, эта процедура крайне дорогостоящая, либо требуется, чтобы ценные бумаги анализируемого предприятия имели обращение на фондовом рынке. Данный подход имеет ограниченное применение.

На основе изложенного следует, что подходы к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия развивались в зависимости от предмета исследования, который находился в центре внимания соответствующего экономического периода, а также области исследования автора. Универсальной методики оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует. Это обусловлено тем, что каждый из существующих подходов обладает рядом недостатков. В основном они сводятся к субъективности и условности оценки, сложности создания исчерпывающего перечня факторов для анализа, невозможности сравнения с предприятиями-конкурентами из-за их постоянной диверсификации, нечеткому определению границ того или иного рынка. Выбор того или иного метода оценки конкурентоспособности должен зависеть от целей и задач, которые ставит перед собой предприятие, а также бюджета, который оно может выделить на проведение оценки конкурентоспособности.

2. Оценка конкурентоспособности компаний в НГК

2.1 Оценка формирования конкурентных преимуществ нефтегазового комплекса

Нефтегазовый комплекс Российской Федерации является сегментом производства, наиболее конкурентоспособным на мировом рынке. Доходы, полученные от экспорта нефти и газа, играют значительную роль в бюджете страны. Они используются для финансирования развития других отраслей экономики России, инфраструктурных проектов, формирования золотовалютных резервов. Нефтегазовый комплекс оказывает сильное влияние на состояние и развитие национальной экономики, промышленного производства и коммунального сектора.

Россия занимает ведущее место в мире по добыче и экспорту нефти и газа. Немногим менее половины добытой нефти идет на экспорт без переработки.

В 2018 г. нефтегазовый комплекс установил несколько рекордов: было добыто 555,8 млн тонн нефти и 725 млрд м³ газа. По экспорту газа страна также вышла на рекордный показатель. В 2019 г. добыча нефти вновь может снизиться из-за принятого участниками ОПЕК+ в декабре 2018 г. решения о сокращении добычи.

Предприятиям нефтегазового комплекса удалось достичь высоких производственных показателей вопреки нестабильным экономическим условиям. Конкуренция на мировом рынке ужесточилась, возросли риски для российских энергетических компаний на европейских рынках. Мировые цены на нефтегазовые продукты остаются волатильными [33].

Сложная макроэкономическая ситуация стала причиной дефицита финансовых средств для инвестиционной деятельности российских предприятий нефтегазового комплекса.

Снижение объема инвестиций затрудняет модернизацию основных фондов [19].

Себестоимость добычи нефти в Российской Федерации остается низкой по сравнению с другими странами-конкурентами. Однако она увеличивается, что негативно отражается на конкурентоспособности и финансовом состоянии отрасли. Одной из причин роста себестоимости добычи является истощение запасов легкоизвлекаемой нефти на действующих месторождениях [20].

В связи с большим количеством факторов, влияющих на ценовую ситуацию на рынке нефти и газа, затруднительно составить надежные прогнозы цен. Например, во второй половине 2018 г. многие нефтяные компании уже готовились к скачку цены на нефть, ожидая, что она достигнет около 80 долларов за баррель. Однако фактически произошел внезапный обвал: цена на нефть известной марки Brent снизилась до 60 долларов. Спад цены фиксировался на нефтяном рынке достаточно продолжительное время.

Следует отметить, что динамика роста потребления различных энергоресурсов неоднородна.

Международное энергетическое агентство прогнозирует, что к 2040 г. самые высокие темпы роста потребления будет иметь энергия из возобновляемых источников. Согласно базовому сценарию, к 2040 г. на них придется 14% мирового энергопотребления (без учета гидроэнергии) и 13% выработки электроэнергии (против соответственно 11 и 4% в 2010 г.). На нефть будет приходиться 27% потребления первичной энергии (32% в 2010 г.), на газ – 25% (21% в 2010 г.). По абсолютным объемам прироста потребления и расширения своей ниши в топливной корзине будет лидировать газ. Именно он станет наиболее востребованным видом топлива в ближайшие 30 лет.

Мировой спрос на энергоресурсы будет зависеть от темпов роста численности населения и развития экономики. Не стоит упускать из внимания и то, что ухудшение экологической обстановки приводит к ускорению процессов энергетического перехода. Чтобы избежать

неприятных последствий ухудшения экологической обстановки, Парижским соглашением от 2016 г. были установлены обязательные стандарты по сокращению объемов выбросов углерода и строгому соблюдению климатических правил.

Несмотря на сложные условия, в которых функционирует российский нефтегазовый комплекс, производственные и финансовые показатели российских компаний растут.

Так, в 2018 г. прирост объемов добычи сырой нефти и природного газа составил 2,8% [43]. Это свидетельствует о высокой устойчивости российского нефтегазового комплекса.

Для сохранения конкурентоспособности и укрепления позиций на мировом рынке российские нефтегазовые компании должны переопределить свои стратегии позиционирования на рынке энергоресурсов.

На сегодняшний день можно выделить три возможных пути развития нефтегазовых компаний (рисунок 4).



Рисунок 4 – Направления развития нефтегазовых

Первый из них – осуществление добычи ископаемых в максимальном темпе. Стратегическими целями для компаний, выбравших данное направление для развития, являются высокая эффективность управления

всеми видами ресурсов, эффективная добыча на действующих месторождениях и масштабный запуск новых.

По данному пути идут компании среднего масштаба, стратегия которых направлена прежде всего на приумножение нефтяных активов. Примером является компания EOG Resources. Эта нефтяная компания Хьюстона (крупнейший город в штате Техас, США) занимается добычей сланцевой нефти. EOG Resources самостоятельно делает закупку песка, воды и химических агентов для осуществления гидравлического разрыва пласта. В третьем квартале 2018 г. ей удалось покрыть свои расходы и увеличить продажи сланцевой нефти на 92%.

Второй путь развития – диверсификация портфеля. Этот путь развития обычно выбирают крупные компании. Они осуществляют сделки мелких компаний.

Примером является англо-голландская компания Shell, которая в 2016 г. стала владельцем компании BG Group. Сумма сделки составила 50 млрд долларов. Данное слияние стало крупнейшим в мировой нефтегазовой отрасли за 10 лет. В результате сделки Shell стала второй крупнейшей частной нефтегазовой компанией по капитализации и получила газовые проекты в нескольких странах.

Заметим, что данная стратегия может потребовать нестандартных методов, среди которых, например, приобретение или наращивание мощностей и предложений в сфере возобновляемых источников энергии (например, партнерство компаний Total и EREN Renewable Energy).

Третий путь развития нефтегазовой компании – это переход на разработку возобновляемых источников энергии. Уместным примером здесь может стать крупнейшая энергетическая компания Дании Ørsted (ранее именовалась как Danish Oil and Natural Gas). Она отдает приоритет освоению возобновляемых источников энергии, а добыча нефти, угля и газа стала для нее второстепенной задачей. Компания занимается проектами прибрежной и шельфовой ветро- и биоэнергетики и является мировым лидером в этом

сегменте. Такая же стратегия и у французской нефтяной компании Engie (ранее именуемой GDF Suez). Она осуществляет добычу и транспортировку нефти и природного газа и при этом с 2014 г. делает массовые инвестиции в производство энергии из возобновляемых источников.

При выборе оптимального пути развития нефтегазовой компании необходимо в первую очередь сделать акцент на ее размере. У крупных компаний есть возможность быстро сориентироваться и приспособиться к новым условиям развития отрасли. А происходит это потому, что крупные игроки рынка владеют гораздо большими денежными средствами в сравнении с небольшими компаниями. Все это подразумевает, что крупные нефтяные компании в состоянии купить себе другую компанию, специализирующуюся на добыче сланцевой нефти, или энергохозяйственную компанию, или даже целую инфраструктуру для зарядки электромобилей в короткие сроки.

Имея возможность приобретения компаний различных специфик, компании-гиганты освобождены от выстраивания внутри своих организаций продуктовых линеек. Кроме того, они могут финансировать нетрадиционные рынки без ощутимых денежных потерь.

Подобный подход выбрала норвежская компания Equinor (бывшая Statoil) – крупнейшая нефтяная компания Северной Европы. Equinor разрабатывает месторождения в Европе, Африке, Канаде, России, США, Бразилии и перерабатывает нефть на своих мощностях, расположенных в Бельгии, Дании, Франции и Германии. С середины 2000-х компания активно инвестирует в проекты, связанные с возобновляемой энергетикой. Приоритетом являются морские ветряные парки. В марте 2018 г. Equinor приобрела 50%-ную долю в польских ветроэлектростанциях Bałtyk Środkowy II и Bałtyk Środkowy III суммарной производственной мощностью 1,2 ГВт.

Компания также развивает собственные проекты. В 2012–2017 гг. она стала участником строительства трех шельфовых парков в Великобритании суммарной мощностью 5,2 ГВт. В 2016 г. Equinor (тогда еще Statoil)

выиграла тендер на строительство морской системы производства ветряной электроэнергии в США. Проект обойдется компании в 3 млрд долларов, и это приведет к созданию производственных мощностей в объеме 1 ГВт. В октябре 2017 г. Statoil запустила в эксплуатацию первую в мире коммерческую плавучую ветроэлектростанцию Hywind Scotland. Электростанция имеет мощность 30 МВ, что позволяет обеспечить электричеством порядка 22 тыс. домохозяйств Великобритании.

В планах компании – вложение инвестиций в размере около 12 млрд долларов к 2030 г. в возобновляемые источники энергии. На первый взгляд траты организации кажутся колоссальными, но если пересчитать сумму на годовые расходы, то капиталовложения составят чуть более 5% от всех доходов компании, что является вполне адекватной суммой для Equinor.

Таким образом, что при выборе подходящего пути развития для конкретной компании, имеющей целью достижение наиболее эффективных показателей, у менее крупных нефтегазовых компаний прав на ошибку (например, неправильный выбор стратегии развития) в разы меньше, чем у нефтегазовых гигантов [43].

Ярким примером может послужить американская компания Anadarko, которая резко сократила всю свою международную деятельность, а именно покинула рынки Либерии и Республики Сьерра-Леоне, сохранив при этом авторитетные позиции на шельфовых месторождениях в Гане. Anadarko сконцентрировала все свои усилия на проектах, направленных на освоение нетрадиционных ресурсов на суше в США. Гарнов А. П. и др. Тенденции развития нефтегазового комплекса.

Несмотря на то, что риск – не для мелких компаний, им все же необходимо рассматривать сотрудничество с более крупными нефтегазовыми компаниями. Такая мера принимается для того, чтобы разделить затраты и прибыль с крупной компанией и тем самым сэкономить денежные средства, которые можно вложить, например, в инвестиции тех же нетрадиционных источников энергии.

Для наглядности приведем пример соглашения Далласской нефтяной компании Kossmos и Shell. Согласно заключенному взаимовыгодному соглашению, компании будут сотрудничать в сфере шельфовой геологоразведки и бурения сначала в Намибии, а затем в Сан-Томе и Принсипи.

Независимо от выбранного пути развития нефтегазовой компании, конкурентными преимуществами являются три важных аспекта ведения бизнеса [45]:

1. Перестройка структуры портфеля с акцентом на сильные стороны и новые области роста. В большинстве случаев компании выбирают средний путь между развитием новых активов и перестройкой структуры портфеля. Допустим, компания Shell осваивает нефтяные активы с целью укрепления своих позиций в нефтегазовой отрасли. Компании, уступающие по масштабности Shell, такие как Marathon, Apache и Devon, предпочитают сократить свое присутствие на международных рынках, потому что их основной целью является сосредоточение на освоении нетрадиционных месторождений. Так, вышеперечисленные компании действуют более продуктивно. Сохранение волатильности цен делает оценку стоимости нефтегазового бизнеса весьма затруднительной. Ситуация осложняется еще и тем, что не определена минимальная стоимость ресурсов. На основании данной информации можно спрогнозировать, что нефтегазовую отрасль ждет волна объединений и полных поглощений мелких компаний крупными [46].

2. Внедрение цифровых технологий. Цифровизация решает ключевую для российских нефтегазовых компаний задачу – снижения затрат на обслуживание скважин. Использование цифровых технологий повышает эффективность, прозрачность и управляемость производственных и логистических операций, увеличивает производительность труда и оборудования, снижает расход ресурсов и производственных потерь, повышает эффективность НИОКР. Низкие темпы использования новых

технологий угрожают не только снижением прибыли, но и вытеснением компании с высококонкурентного рынка, которым является рынок нефти и газа. В настоящее время Россия располагает достаточным потенциалом, чтобы полностью ликвидировать отставание от стран-лидеров по цифровизации. Заметная доля российских компаний, в том числе нефтегазовых, уже использует перспективные решения в области робототехники, искусственного интеллекта, Интернета вещей, виртуальной (дополненной) реальности, больших данных и др. Нефтегазовые компании, которые будут быстрее внедрять инновационные цифровые решения, получают значительное преимущество перед конкурентами [9].

Цифровая трансформация быстрыми темпами идет на ведущих предприятиях нефтегазового сектора, в частности, в компаниях «Лукойл», «Газпром», «Татнефть», «Сургутнефтегаз» и «Роснефть». По сравнению с другими секторами экономики уровень цифровизации нефтегазового комплекса достаточно высок. Одной из технологий, которая в ближайшие несколько лет может обеспечить технологический прорыв нефтегазовым компаниям, является искусственный интеллект. Практически 80% опрошенных руководителей нефтегазовых компаний согласны с ценностью внедрения искусственного интеллекта в операционные процессы и придерживаются мнения о том, что такие новшества способны изменить принципы ведения бизнеса в ближайшие пять лет. И уже более 50% респондентов планируют внедрить либо уже внедрили некоторые из технологий, созданных на основе искусственного интеллекта, в свои операционные процессы. Цифровые технологии в нефтегазовой отрасли используются во всех сегментах: разведке, разработке месторождений и добыче, а также в управлении закупками, поставками, логистике.

3. Привлечение компетентных специалистов с необходимым набором знаний и умений. Как показал опрос, руководители нефтегазовых компаний ощущают острую нехватку квалифицированных кадров. Менеджеры по подбору персонала отмечают, что практически невозможно найти

высококласных грамотных специалистов с необходимыми цифровыми компетенциями по интеллектуальному анализу данных, разработчиков ПО и всех тех специалистов, которые должны способствовать внедрению на производствах креативной стратегии цифровизации. Возможной стратегией для преодоления кадрового дефицита может стать подготовка сотрудников собственными силами. Нефтегазовые компании значительно выигрывают, нанимая технически подкованных и мотивированных сотрудников и затем обучая их работе с новыми цифровыми и аналитическими инструментами.

Российская Федерация богата минеральными ресурсами, в частности нефтью и газом, которую чаще всего в современных источниках называют «Черным золотом». Нефтяная промышленность нашей страны является ведущей в российской экономике, которая включает в себя добычу, переработку, транспортировку и сбыт нефти, а также производство, транспортировку и сбыт нефтепродуктов. От успешного ее функционирования зависит не только эффективное удовлетворение внутреннего и внешнего спроса на нефть и продукты ее переработки, но и не мало важную роль играет обеспечение налоговых поступлений в бюджет.

Доля топливно-энергетического комплекса в ВВП составляет 25%, около половины экспорта и валютных поступлений приходится на доходы от продажи углеводородов. За 43 млрд. руб. и увеличилась на 28,5% по сравнению с предыдущим показателем. Такая положительная динамика, по мнению экспертов, была достигнута за счет работы нового управления работой по повышению эффективности коммерческой деятельности, оптимизации структуры и объема выработки нефтепродуктов, а также сокращению административных расходов.

По данным Министерства энергетики РФ на 01.01.2018, добычу нефти и газового конденсата (нефтяного сырья) на территории Российской Федерации осуществляли 288 организаций, которые имеют лицензии на право пользования недрами:

- 104 организации, входящие в структуру 11 вертикально интегрированных компаний (далее — ВИНК), на долю которых, по итогам года, суммарно пришлось 85,7 % всей национальной нефтедобычи;
- 181 независимая добывающая компания, не входящая в структуру ВИНК;
- 3 компании, работающие на условиях соглашений о разделе продукции.

По форме ВИНК рынок нефти относится к интеграции вперед. Так, вертикальная интеграция нефтяных компаний позволяет на финансово-экономической основе объединить всю цепочку технологических процессов от разведки нефтяных месторождений до реализации топлива потребителю, включая предприятия транспорта, нефтепродуктообеспечения, вспомогательные и обслуживающие производства. Это позволяет существенно снизить издержки, укрепить хозяйственные связи и экономить на внедрении новых технологий.

Особое место в российской экономике занимает минерально-сырьевой сектор – как по объему производимой продукции, так и по той роли, которую он играет в формировании финансовых потоков.

Природный газ играет одну из ключевых ролей в мировом энергопотреблении, являясь относительно доступным по цене, экологичным и надежным источником энергии. Вследствие увеличения численности населения и роста мировой экономики наблюдается постоянное увеличение спроса на энергоносители и, особенно на природный газ. Уровень добычи природного газа будет одним из основных факторов, влияющих на стоимость энергоносителей в мире. В настоящее время в мире добывается порядка 3 трлн. кубических метров газа в год.

В списке стран наибольшими запасами природного газа обладает Россия – 38 трлн кубометров. Далее следуют Иран – 32 трлн кубометров и Катар – 24,7 трлн кубометров.

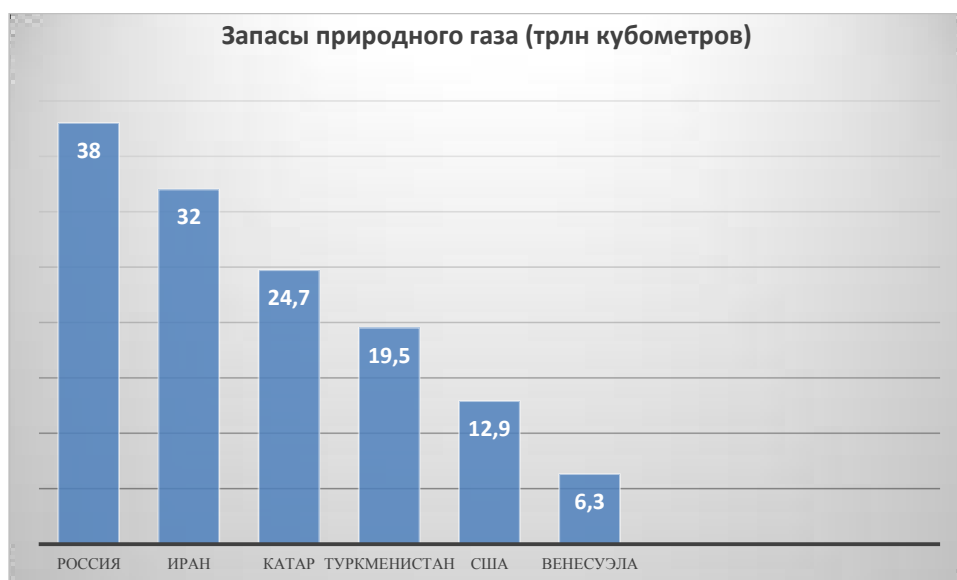


Рисунок 5 – Перечень стран по запасам природного газа

По итогам 2019 года первое место среди стран по объему добычи природного газа заняли США – 920,9 млрд кубометров. Доля США в мировой добыче газа в 2019 году составила 23,1 процента.

Второе место по добыче природного газа среди стран заняла Россия – 679 млрд кубометров. Иран занял третье место по добыче газа – 244,2 млрд кубометров.



Рисунок 6 – Перечень стран по добыче природного газа в 2019 году

Таким образом, в течение последних десятилетий роль и значение природного газа в энергобалансе мировой экономики постоянно возрастает,

что обусловлено как его высокой эффективностью в качестве энергетического ресурса и сырья для промышленности, так и повышенной в сравнении с нефтью и углем экологичностью.

ПАО «Газпром» является мировым лидером по добыче природного газа. На него приходится 12% мировой и 68% российской добычи газа. В настоящее время компания активно реализует масштабные проекты по освоению газовых ресурсов полуострова Ямал, арктического шельфа, Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также ряд проектов по разведке и добыче углеводородов за рубежом.

Развитие ПАО «Газпром» как глобальной энергетической компании и надежного поставщика энергоресурсов связано с постоянным решением стратегических, технологических, экономических и иных затрат, требующих поиска, получения и применения новых знаний, непрерывного повышения.

На 2017–2021 годы Правление ПАО «Газпром» утвердило «Комплексную целевую программу технического перевооружения, реконструкции и развития автоматизированных систем управления технологическими процессами объектов ПАО «Газпром».

Программа направлена на дальнейшее повышение эффективности основных видов деятельности компании за счет роста уровня автоматизации производственно-технологических процессов, расширения функциональных возможностей автоматизированных систем управления и снижения эксплуатационных затрат. Реализация программы будет содействовать решению задач «Газпрома» по обеспечению высокого уровня надежности и безопасности объектов Единой системы газоснабжения России.

В частности, в рамках программы будет продолжена работа по оснащению магистральных газопроводов, газопроводов-отводов, газораспределительных станций и кустов газовых скважин современными системами телемеханики. Планируется также модернизация и замена устаревшего оборудования автоматизации на установках комплексной подготовки газа, компрессорных станциях и газоперерабатывающих заводах.

Профильным подразделениям поручено использовать программу в качестве основы при подготовке предложений по формированию годовых и среднесрочных инвестиционных программ компании в части технического перевооружения, реконструкции и развития автоматизированных систем управления технологическими процессами. [34]

«Газпром» проводит активную политику в области патентования за рубежом результатов инновационных проектов. В рамках данной работы начиная с 2015 года было получено 23 зарубежных патента. Это патенты таких стран — технологических лидеров, как Япония, КНР, Германия, Нидерланды, Франция, Великобритания.

Объем финансирования стадии НИОКР инновационных проектов запланирован на уровне 0,1–0,2% от выручки, а суммарный объем затрат в абсолютном выражении превысит 80 млрд рублей. Инвестиционная стадия реализации инновационных проектов осуществляется в рамках утверждаемой «Газпромом» на трехлетний период инвестиционной программы.

Накопленный в предыдущие годы научно-технический потенциал позволит в период до 2025 года обеспечить объем капитальных вложений на реализацию инвестиционных проектов с инновационными технологиями в газовом бизнесе в сумме свыше 2,8 трлн рублей. Помимо этого, прогнозируемый объем финансирования реализации проектов ПАО «Газпром» по созданию опытно-экспериментальных комплексов и установок за тот же период составит порядка 3,8 млрд рублей.

В то же время затраты на реализацию технологической стратегии, развитие объектов инновационной инфраструктуры, создание «цифрового» НПЗ и осуществление программ энергоэффективности в нефтяном бизнесе составят около 42 млрд рублей. Объем капитальных вложений на реализацию проектов с инновационными технологиями в электроэнергетическом бизнесе прогнозируется в размере порядка 180 млрд рублей.

Перспективных направлений достаточно много. К ним, в частности, относится освоение и внедрение водородных технологий. В настоящее время водородная тематика становится всё более популярной. Водород и энергоресурсы на его основе обладают большим потенциалом, выступая в качестве инструмента для перехода, как сейчас принято говорить, к низкоэмиссионной экономике. Для «Газпрома» производство и применение метано-водородных смесей и водорода является перспективным направлением диверсификации и повышения эффективности использования природного газа.

Предпосылки для развития данного направления появились несколько лет назад, когда в стране началась масштабная работа по формированию новых требований к экологическим показателям оборудования и внедрению принципов наилучших доступных технологий. «Газпром» принял стратегически правильное решение, инициировав работы по повышению экологических характеристик газоперекачивающих агрегатов. Были проанализированы и апробированы различные технологические решения. ПАО «Газпром» ставил задачу по снижению выбросов и повышению КПД газотурбинных установок.

Кроме того, вступление в силу Парижского соглашения по климату и необходимость повышения конкурентоспособности «Газпрома» на мировых рынках определили водородную тематику как одну из ключевых.

В настоящее время реализуются два инновационных проекта по получению метано-водородного топлива в качестве топливного газа газоперекачивающих агрегатов на основе адиабатической конверсии метана — в Самаре и Уфе. Эффект от внедрения выражается в экономии топливного газа — до 5%, снижении выбросов парникового газа CO₂ — на 30% и загрязняющих веществ: NO_x — в 4,5 раза, CO — в 5 раз. Технология запатентована в России, Японии, Южной Корее, Китае, США. Следующий шаг — организация блочно-комплектного исполнения оборудования по производству метано-водородного топлива (его унификация) для серийного

производства, а также тиражирование технологии на объектах ПОО «Газпром».

ПАО «Газпром» работает также и над созданием полностью безуглеродных технологий производства водорода из природного газа. Перспективной, в данной технологии, является инновационная технология разложения природного газа в неравновесной низкотемпературной плазме на водород и углерод. Это технология — без выбросов диоксида углерода. В ней мы видим особый потенциал. С одной стороны, возможность получения низкоуглеродного водорода для энергетики, с другой — ценный углеродный материал для нужд химической промышленности.

Аналогичные разработки (на основе крекинга метана) ведут и наши европейские коллеги из Технологического института Карлсруэ и Потсдамского института перспективных исследований. Причем подобные технологии представляются экономически более привлекательными в сравнении с электролизом воды.

Необходимо отметить, что данные положения в развернутом виде легли в основу официальной позиции ПАО «Газпром» относительно Стратегии по долгосрочному снижению выбросов парниковых газов в ЕС до 2050 года и размещены на сайте Европейской комиссии.

На сегодняшний день для ПАО «Газпром» актуально развитие целого ряда перспективных направлений. Среди них — разведка и добыча углеводородов на шельфе, методы повышения нефте- и газоотдачи, доразработка месторождений сеноманского низконапорного газа, освоение глубокозалегающих залежей углеводородов, создание цифровых моделей месторождений, подземных хранилищ газа и систем подводной добычи углеводородов, переработка сырья сложного состава, увеличение глубины переработки углеводородов, развитие газомоторных технологий, развитие СПГ-направления и, конечно же, совершенствование технологий транспортировки газа.

Особое внимание заслуживают и вопросы цифровизации производственных процессов. Цифровые технологии уже являются неотъемлемой частью нашего мира, и лидерство компании невозможно без внедрения интеллектуальных систем контроля и управления. Актуальными направлениями в данной сфере являются создание моделей и выполнение экспериментальных исследований процессов, протекающих в природной среде, разработка программного обеспечения для обработки и интерпретации геолого-геофизических данных и так далее. Эти разработки будут содействовать получению виртуальных обликов производственных объектов, которые ускорят процессы создания новых образцов техники, проектирования и строительства. Также искусственный интеллект может помочь совершить рывок в моделировании развития рынков газа.

Учитывая огромные расстояния от наших новых центров добычи до ключевых рынков сбыта, для нас крайне важно внедрение инноваций, прежде всего для повышения эффективности доставки сырья потребителям. Например, ПАО «Газпром» уделяет огромное внимание совершенствованию внутреннего покрытия труб и повышению давления в них, что способствует увеличению товарной производительности магистральных газопроводов и росту уровня энергосбережения.

Энергоэффективность и экологичность газопроводов на 70% обеспечивается за счет повышения экономичности газотурбинных установок и центробежных компрессоров газоперекачивающих агрегатов. «Газпромом» освоен новый класс уникальных компрессорных станций — «береговых КС», сооружаемых перед морскими газопроводами. Эти станции отличаются повышенным рабочим давлением до 28 МПа, наличием установки осушки газа, системами безопасности КС, защитой по давлению и температуре газа на выходе. Все эти инновации мы успешно осваиваем и внедряем совместно с отечественными трубными и машиностроительными предприятиями [47].

В настоящее время для повышения конкурентоспособного положения крупнейшие европейские нефтегазовые компании BP, Shell, Total, Eni стали активнее инвестировать в «зеленые» технологии, сообщает Reuters. К этому их принуждает подешевевшая из-за карантинных мер нефть и требования регуляторов. Российский ТЭК идет, скорее, «американским путем», то есть по-прежнему расширяет производство ископаемого сырья.

Тема «зеленой экономики» обладает в России одинаковой актуальностью для многих сфер деятельности. На сегодня всё большее число промышленных предприятий и организаций разрабатывают различные «зелёные проекты» для их применения на практике. Безусловно, их внедрение требует значительных вложений. Однако, их применение приводит к повышению экономической прибыли. В 2017 г. Указом Президента Российской Федерации было определено поручение разработать рекомендации о использовании российскими компаниями различных «зелёных» финансовых инструментов [33]. Для того, чтобы убрать препятствия на пути включения принципов «зеленой экономики», предприятиям необходимо профессионально выделять проблемы и возможности внедрения подобных проектов именно в своей организации. Для этого нужно уметь грамотно посчитать затраты и прогнозируемую прибыль, а также наметить пути развития при помощи «зеленых проектов».

На сегодня, многие страны мира уже прошли эволюцию «зеленой экономики», спрос на экологичные услуги и товары постоянно растет, хотя в России он не является таким массовым, как Европе. Отрасль нефтегазовой промышленности в России является лидером относительно отрицательного воздействия на окружающую среду. Данный сектор является основой российской экономики. В соответствии с экономической стратегией России на период до 2030 года предусмотрено существенное повышение добычи и экспорта нефти, а также прочих невозобновляемых природных ресурсов. Подобный проект подразумевает, что появятся новые экологические проблемы и риски, которые могут возникнуть вследствие выбросов аварий и

сбросов загрязняющих веществ. Одна из наиболее острых проблем в нефтегазовом секторе – это проблема сжигание попутного нефтяного газа: ПНГ. Эта проблема несет экономические, экологические и социальные потери, а также становится наиболее актуальной в следствии мировых тенденций по переводу экономики к энергоэффективным и низко углеродным способам работы.

На сегодня, мировая практика позволяет отделить природный газ от тяжелых углеродов, что обеспечит получение дополнительных ресурсов. Европейские компании предлагают целый ряд технологий, которые позволяют не только очищать, хранить, нефтегазовые ресурсы, а также использовать новые технологии в качестве сырья для производства электроэнергии. Подобные технические решения позволяют обеспечить ремонтпригодность, доступность и соответствовать высоким мировым стандартам в области охраны здоровья и безопасности. Это всего лишь одно из направлений в «зеленой экономике», которое позволяет повысить конкурентоспособное положение предприятий в нефтегазовом секторе, а также улучшить состояние окружающей среды, существуют, также еще и множество других.

С точки зрения повышения конкурентоспособности, «зеленая экономика» дает больше возможностей для конкурирующих нефтегазовых компаний на зарубежном рынке, т. к. в Европейских странах уделяют особое внимание при выборе поставщика, которые не наносят и минимизируют вред окружающей и соответствуют экологическим стандартам. Экопотребление в странах Европы является признаком здорового образа жизни, достатка.

Таким образом, для сохранения конкурентоспособности российской экономики и создания прочной основы динамичного экономического роста необходима новая стратегия развития нефтегазового сектора, а именно путь инновационного развития, современного высокотехнологичного недропользования и импортозамещения, так как от стратегического развития

нефтегазового комплекса зависит социально-экономическое развитие и геополитическая стратегия, а также энергетическая и экологическая безопасность страны в целом.

Большое значение для конкурентоспособности нефтегазовых компаний имеет разработка новых технологий. Именно нововведения и способность к их внедрению становятся важнейшим условием долгосрочной конкурентоспособности международных нефтяных компаний. Необходимо также отметить, что как на зарубежном, так и на отечественном рынке имеет место тенденция к поиску альтернативных источников энергии. Ведущие мировые компании уделяют этому направлению развития особое внимание, постоянно инвестируя в поиск и развитие подобных исследований. Перечисленные факторы позволяют укрепить свои позиции на мировом рынке нефтегазовой отрасли.

ПАО «Газпром» является примером эффективного использования экологических технологий по всей производственной цепочке. Компания имеет наименьший углеродный след продукции среди крупнейших нефтегазовых компаний.

Таким образом, оценка конкурентоспособности нефтегазовой отрасли должна быть комплексной и учитывать различные факторы. Для определения конкурентоспособности, необходимо применять качественные и количественные, традиционные и нетрадиционные, относительные и абсолютные, материальные и нематериальные показатели. Использование и соотношение этих показателей зависит от целей исследования и срока прогнозирования.

2.2 Конкурентный анализ предприятий нефтегазовой отрасли на основе бенчмаркинга

Бенчмаркинг представляет собой надежный метод усовершенствования бизнес-процессов благодаря изучению деятельности

других компаний. Поскольку этот метод основан на фактическом использовании некоторыми компаниями передовых бизнес-процессов, он также создает определенные трудности, связанные с мотивацией и стимулированием.

Еще одна проблема возникает, если самая лучшая компания настолько опережает аналогичные предприятия в своей отрасли, что для последних задача преодоления отставания от лидера становится просто нереальной.

Эти проблемы должна учитывать любая компания, занимающаяся бенчмаркингом. Они могут и не вызвать значительных трудностей, но ими все равно придется заниматься. Для этого существует несколько общих решений.

- Хотя лучшая в своем классе компания может и не найти ничего поучительного в опыте аналогичных предприятий в своей отрасли, она способна учиться на примерах из смежных отраслей или извлекать уроки из информации по темам и бизнес-процессам, которые не были охвачены бенчмаркингом других компаний. Каким бы ни было решение, всем компаниям необходимо учитывать преимущества остальных вовлеченных сторон и вести обмен информацией таким образом, чтобы создавать заинтересованность в участии у всех организаций.

- Если лучшая в своем классе компания намного опережает аналогичные предприятия в своей отрасли, то оптимальным решением для проводящих бенчмаркинг компаний является постановка промежуточных целей и отказ от попыток немедленной ликвидации своего отставания. Даже частичное копирование передовых методов работы может привести к значительному усовершенствованию процессов.

Эта рекомендация повторяется многими другими авторами. В частности, Ричмэн (Richman) и Кунц (Koontz) (1993 г.) дают следующие практические советы для проводящих бенчмаркинг компаний:

- при выборе партнеров по бенчмаркингу ведите поиск не только в своей отрасли, но и за ее пределами
- стимулируйте партнеров к участию в проекте
- ориентируйтесь на передовые методы работы, а не на показатели
- изучайте не только результативность лучших в своем классе компаний, но и то, как они достигли такого уровня (определитесь с инструментами реализации)
- включите в группу бенчмаркинга как сторонников, так и скептиков

Если учитывать эти рекомендации, бенчмаркинг становится мощным инструментом повышения эффективности бизнес-процессов и выявления передовых методов работы. А социальные медиа и онлайн-инструменты для совместной работы будут и далее способствовать ускорению, облегчению и повышению производительности работы.

В настоящее время бенчмаркинг представляет собой один из наиболее популярных способов анализа в хозяйственной практике. Назначение этого инструмента заключается в изучении и сопоставлении деятельности субъектов внешней среды компании, прежде всего конкурентов, а также структурировании имеющейся информации. Таким образом, достигается высокое качество информационного обеспечения управленческих решений по оптимизации бизнес-процессов и повышению экономической эффективности деятельности компании [19].

Под экономической эффективностью понимается соотношение результата экономической деятельности к затратам ресурсов, обусловившим получение этого результата [20]. Рост эффективности деятельности является важным условием устойчивого развития компаний, а бенчмаркинг позволяет получить важную информацию о дополнительных возможностях при принятии решений.

Бенчмаркинг позволяет провести сравнительный анализ эффективности деятельности компаний, выявить эталонные значения

показателей, идентифицировать место компании по отношению к основным конкурентам. Таким образом, бенчмаркинг предоставляет менеджменту оперативную информацию о том, какие вопросы хозяйственной деятельности требуют особого внимания. Определение сравнительных преимуществ между компаниями позволяет находить резервы повышения отдачи на используемые ресурсы и выбирать наиболее эффективные варианты организации бизнес-процессов, обеспечивающие наибольшую разницу между результатами и затратами.

В качестве бенчмаринга рассмотрим компанию ПАО «Газпром».

Исходя из того, что мероприятия по развитию стратегического потенциала ПАО «Газпром», которые были выделены ранее, включают в себя направления по расширению географии деятельности, а также развитие инноваций, рассмотрим именно данные аспекты повышения конкурентоспособности ПАО «Газпром».

Вначале рассмотрим основные направления развития предприятия, по которым осуществляется развитие географии деятельности компании.

По направлению расширению географии разведки ПАО «Газпром» в 2016–2020 годах было получено 95 результатов НИОКР. Инновации в геологоразведке связаны с реализацией проектов освоения Чаяндинского НГКМ и Ковыктинского ГКМ, месторождений полуострова Ямал и проекта «Сахалин-2», нефтегазовых ресурсов Приамальского шельфа Карского моря. А также с продолжением комплексной работы по созданию метода электромагнитного зондирования газовых и нефтяных залежей сверхкороткими импульсами большой мощности для исследования анизотропного околоскважинного пространства. С разработкой комплекса технических требований к программному обеспечению для решения задач поиска, разведки и разработки месторождений, проводимых в рамках цифровизации основных технологических процессов ПАО «Газпром». Так, благодаря технологии комплексной интерпретации данных геофизических исследований скважин в сложнопостроенных коллекторах различных

нефтегазоносных комплексов на территории Ямала установлены требования к обработке геолого-геофизической информации для неокомаптского продуктивного комплекса, обеспечивающие оценку фильтрационно-емкостных свойств данных коллекторов современными методами.

Применение разработанных литолого-петрофизических моделей залежей основных перспективных структур Русановского, Ленинградского и Крузенштернского ГКМ повысит достоверность оценки и обоснования освоения нефтегазовых ресурсов Приямальского шельфа Карского моря.

По направлению «Газодобыча» ПАО «Газпром» начиная с 2016 года в рамках этого направления было получено более 160 результатов НИОКР. Инновационная деятельность в области разработки газовых месторождений направлена как на повышение эффективности использования действующих залежей, так и на освоение углеводородных ресурсов в новых регионах газодобычи, в том числе на континентальном шельфе Российской Федерации.

В частности, технологии эксплуатации обводняющихся газовых и газоконденсатных скважин с использованием твердых и жидких поверхностно-активных веществ и концентрических лифтовых колонн будут использоваться для освоения месторождений Надым-Пур-Тазовского региона, находящихся на завершающей стадии разработки. Создание отечественных технологических жидкостей для гидроразрыва пласта на газоконденсатных и нефтяных скважинах Уренгойского НГКМ позволяет более эффективно интенсифицировать добычу углеводородов методом ГРП.

Разработанная технология мембранного выделения гелия из природного газа будет использована при разработке ресурсов Чаяндинского НГКМ для получения гелиевого концентрата и обеспечения его долгосрочного хранения в продуктивном пласте.

Разработанная технология мембранного выделения гелия из природного газа будет использована при разработке ресурсов Чаяндинского НГКМ для получения гелиевого концентрата и обеспечения его

долгосрочного хранения в продуктивном пласте. В 2017 году ПАО «Газпром» уже приступило к реализации проекта по строительству установки мембранного выделения гелиевого концентрата, проектная мощность которой по переработке газа составит 32 млрд куб. м в год.

Ведутся работы по повышению эксплуатационной надежности объектов подводных добычных комплексов и стационарных платформ за счет снижения возможных неблагоприятных последствий, вызванных сейсмическими воздействиями на акватории Южно-Кириного месторождения и на месторождениях с аналогичным обустройством.

По направлению «Транспортировка и хранение газа» ПАО «Газпром» вместе с тем в целях обеспечения высоких показателей надежности и бесперебойности газоснабжения «Газпром» постоянно совершенствует технологии и оборудование по транспортировке и хранению газа, которые применяются при реализации новых газотранспортных проектов и поддержания надежной, бесперебойной и эффективной работы Единой системы газоснабжения России.

Продолжается отработка технологий, материалов и новых технических решений при строительстве и эксплуатации системы магистральных газопроводов Бованенково–Ухта — уникального производственного объекта, эксплуатируемого в исключительно сложных природно-климатических и грунтово-геологических условиях в режиме ограниченной сезонной доступности.

При строительстве магистрального газопровода «Сила Сибири» используются самые современные наукоемкие технологии и оборудование, а именно специально разработанные в рамках Программы НИОКР ПАО «Газпром» отечественные быстродействующие высоконадежные осевые антипомпажные и регулирующие клапаны, не уступающие импортным аналогам. Автоматизированный мобильный комплекс для радиоскопического контроля сварных соединений с разрешением по первому классу на трубы диаметром 1020–1420 мм. Цифровые

радиорелейные станции для эксплуатации в суровых климатических условиях. Интеллектуальная система мониторинга катодной защиты газопровода, позволяющая оптимально управлять защитным потенциалом, а также снизить потребление электроэнергии.

Технологии капитального ремонта двигателей газоперекачивающих агрегатов (ГПА) с продлением назначенного ресурса позволят сократить капитальные вложения на замену ГПА. Использование высокопроизводительных мобильных компрессорных установок модульного типа с газотурбинным приводом производительностью 60 тыс. куб. м в час позволит предотвратить стравливание в атмосферу газа при проведении ремонтных работ на магистральных газопроводах.

Технология селективной эксплуатации объекта хранения путем разделения потоков газа в скважине ПХГ значительно повышает эффективность использования подземных хранилищ

Технология селективной эксплуатации объекта хранения путем разделения потоков газа в скважине ПХГ значительно повышает эффективность использования подземных хранилищ.

По направлению «Переработка» в настоящее время завершен комплекс лабораторных исследований и пилотных испытаний технологии гидроконверсии тяжелых нефтяных остатков с использованием наноразмерных катализаторов.

Для повышения эффективности транспорта газового конденсата разработан и внедрен ингибитор парафинообразования. Создан комплекс технико-технологических решений по увеличению приема ачимовского конденсата на Уренгойский ЗПКТ. В рамках реализации этого направления за три года получено 23 результата НИОКР.

По направлению «Нефтяной бизнес» приоритетом инновационного развития нефтяного бизнеса Группы «Газпром» является разработка технологий, обеспечивающих достижение стратегических целей по

рентабельному увеличению добычи и повышению технологичности нефтепереработки.

Одним из ключевых направлений инновационного развития, нацеленных на рентабельное увеличение добычи, является повышение эффективности бурения — технологий горизонтального бурения (увеличение длины горизонтального участка скважины и количества стадий ГРП), а также технологий, предполагающих увеличение количества стволов в многозабойных скважинах.

Перспективный инструмент повышения эффективности бурения — интеллектуальные помощники, основанные на технологиях машинного обучения. Они позволяют вырабатывать рекомендации на основе анализа больших объемов ретроспективных данных. По этому направлению уже запущены проекты совместно с отечественными и зарубежными исполнителями — в частности, договор с компанией IBM предусматривает разработку инструментов для определения литологии на забое скважины в процессе бурения.

Успешная реализация проекта по созданию технологий разработки баженовской свиты позволит освоить новые запасы, создать до 10 тыс. рабочих мест в машиностроении и до 6 тыс. — в сегменте нефтесервисных услуг

В 2017 году реализуемый Группой «Газпром» проект по созданию технологий разработки баженовской свиты получил статус национального, что подтверждает его значимость для государства и нефтегазовой отрасли. Успешная реализация проекта по созданию технологий разработки баженовской свиты позволит освоить новые запасы, создать до 10 тыс. рабочих мест в машиностроении и до 6 тыс. — в сегменте нефтесервисных услуг, обеспечить импортозамещение технологий и оборудования, а также возобновить активную работу в традиционных регионах добычи. Использовать созданные технологические решения и полученные

компетенции для разработки других трудноизвлекаемых запасов на территории России.

В сфере повышения технологичности нефтепереработки ведутся работы по созданию катализаторного производства в Омске, где планируется выпуск катализаторов каталитического крекинга, гидроочистки и гидрокрекинга.

На Арчинском месторождении впервые применена технология бурения на депрессии. Разработанная технология позволяет в условиях трещиноватых карбонатных коллекторов вскрывать в пласте большое количество природных трещин и повышать производительность скважин. Дебит новой скважины составил 160 т нефти в сутки, что более чем вдвое превосходит средние показатели аналогичных скважин и полностью окупает затраты на привлечение сложного высокотехнологичного сервиса. По результатам испытаний на Арчинском месторождении технология будет тиражироваться на другие месторождения с трещиноватыми карбонатными коллекторами.

На Новопортовском месторождении впервые применен 20-стадийный ГРП по бесшаровой технологии. Стартовый суточный дебит скважины составил 188 т нефти. Этот метод будет задействован при освоении залежей углеводородов полуострова Ямал.

На том же месторождении впервые в России завершено строительство скважины с четырьмя горизонтальными обсаженными стволами. При ее создании было использовано оборудование российского производства, доработанное с учетом геологических условий месторождения. Многозбойные горизонтальные скважины позволяют увеличить зону дренирования и получить рост добычи без бурения дополнительных вертикальных скважин.

Современные крупные компании используют бенчмаркинг на регулярной основе [3, 4]. Так, годовые отчёты крупнейших нефтегазовых компаний «Газпром» и ExxonMobil содержат информацию о положении

компании по отношению к конкурентам, как правило, с учётом изменений в динамике.

В данной работе проведён сравнительный анализ основных конкурентов нефтегазовой отрасли на основе данных рейтинга агентства Forbes крупнейших 2000 компаний мира за 2020 год. Рейтинг Forbes составлен на основе данных годовой отчётности публичных компаний, доступных по состоянию на начало января 2021 года. Таким образом, эти данные отражают результаты деятельности исследуемых компаний за 2020 год.

Для сравнительного анализа эффективности использованы три показателя: рентабельность продаж, рентабельность активов и оборачиваемость активов. Результаты расчётов представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ основных конкурентов нефтегазовой отрасли

Компания	Выручка , млрд долл.	Прибыль , млрд долл.	Активы , млрд долл.	Рентабельность продаж, %	Рентабельность активов, %	Оборачиваемость активов, отн. ед. изм.
Exxon Mobil (США)	256	14,3	62,6	6	4	0,71
Royal Dutch Shell (Нидерланды)	311,6	9,9	94	3	3	0,79
Total (Франция)	176,2	11,3	73,3	6	4	0,64
Газпром (Россия)	122,6	22,7	31,7	19	7	0,37
PetroChina (Китай)	364,1	6,6	92,3	2	2	0,93
Роснефть (Россия)	126,9	10,9	08,5	9	5	0,61
Sinopec-China Petroleum (Китай)	369,2	3,3	54,8	1	1	1,45
Petrobras (Бразилия)	78,9	10,2	30,2	13	4	0,34
Лукойл (Россия)	116,3	9,8	5,7	8	10	1,22
Новатэк (Россия)	13,2	13,4	32,5	101	41	0,41

Рентабельность продаж – показатель финансовой результативности деятельности организации, показывающий, какую часть выручки организации составляет прибыль, является индикатором ценовой политики компании и её способности контролировать издержки. Анализ показал широкий диапазон значений этого показателя у исследуемых компаний (от 1 до 101 %). Значение максимума рентабельности продаж показала российская компания Новатэк, находящаяся на 316 месте в списке крупнейших компаний мира. Такое большое значение данного показателя можно объяснить большей долей прибыли в выручке организации, из всех представленных компаний, Новатэк имеет самую высокую прибыль, при том, что по величине выручки ее обгоняют все перечисленные в таблице компании. Наихудший результат рентабельности продаж показала компания Sinopec-China Petroleum, этот показатель равен 1 %, что говорит о существенных расходах данной компании. У остальных компаний рентабельность продаж варьируется от 2 до 13 %.

Рентабельность активов – показатель экономической эффективности, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Этот коэффициент демонстрирует прибыль, получаемую предприятием с каждого рубля, потраченного на формирование активов.

Лучший показатель по рентабельности активов демонстрирует также российская компания Новатэк, он равен 41 %, что говорит о большей доли получаемой прибыли от использования активов, чем у остальных компаний. Китайская компания Sinopec-China Petroleum показала самый низкий показатель рентабельности активов, равный 1 %. Это значит, что стоимость активов данной компании намного больше получаемой прибыли от их использования.

Коэффициент оборачиваемости активов говорит об эффективности, с которой предприятие использует свои ресурсы для выпуска продукции и

имеет экономическую интерпретацию, показывая, сколько рублей выручки от реализации приходится на один рубль вложений в совокупные активы.

Проведенный анализ показал, что капитал, имеющийся в распоряжении Sinopec-China Petroleum, оборачивается почти полтора раза за год (1,45). Тогда как худший показатель, демонстрирует бразильская компания Petrobras (0,34 отн. ед. изм.).

Полученные результаты позволяют выделить два основных типа стратегий по управлению эффективностью в нефтегазовом секторе. Очевидно, что ряд компаний предпочитают высокую рентабельность и готовы демонстрировать низкую отдачу на вложенные ресурсы (Новатэк, Газпром, Роснефть). Другая часть нефтегазовых гигантов нацелена показать инвесторам высокую отдачу на вложенные ресурсы при более скромных показателях рентабельности (Sinopec-China Petroleum, Лукойл).

Для анализа конкурентной среды нефтегазовой отрасли, проанализируем основных конкурентов ПАО «Газпром», которые расположены в нефтегазовом комплексе России:

1. ПАО «Газпром» - является российской транснациональной энергетической компанией, в которой больше 50 % акций принадлежит Российской Федерации. Данная компания выступает дочерней компанией группы «Газпром». Непосредственно ПАО «Газпром» осуществляет продажу газа и сдает в аренду газотранспортную систему. [31]

Основными направлениями деятельности ПАО «Газпром» выступают:

- геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти;
- реализация газа в качестве моторного топлива;
- производство и сбыт тепло- и электроэнергии.

Компании принадлежит крупнейшая в мире газотранспортная система, протяженность которой составляет 172,1 тыс. км.

ПАО «Газпром» является крупнейшим в России производителем и экспортером сжиженного природного газа. Компания разработала и развивает проект «Сахалин – 2» и иные проекты в данной области.[31]

2. ПАО «Лукойл» - одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится более 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов. ЛУКОЙЛ, стабильно развиваясь на протяжении более чем 20 лет, является одной из наиболее эффективных компаний российского нефтегазового сектора.

3. ПАО «НК «Роснефть» - динамично развивающаяся компания, заинтересованная в поиске и привлечении в свои ряды целеустремленных, инициативных, энергичных и творческих людей, умеющих работать в команде, готовых к совершенствованию профессиональных знаний и опыта.

Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами.

4. ПАО «Новатэк» – крупнейший независимый производитель газа в России. Яркий представитель нефтегазового сектора. Компания занимается разведкой, добычей, производством и поставкой газа и других жидких углеводородов. В 2018 году, благодаря запуску крупного проекта «Ямал СПГ», вышла на международный рынок газа, что стало переломным моментом в трансформации НОВАТЭК в глобальную газовую компанию.

Экономическая эффективность международных компаний нефтегазовой отрасли находится в непосредственной зависимости от их способности к постоянному созданию и внедрению инноваций. Инновационная деятельность международных компаний, таких как «CNPC», «Shell», «ExxonMobil», превышает показатели российских компаний. Так, в 2019 г. удельный вес инновационной активности компании «CNPC»

составил 65,8%, «Shell» – 61,2%, «ExxonMobil» – 57,1%. Инновационная активность компании «Газпром» составляет 27,4%, «Лукойл» – 12,8 % и «Роснефть» – 9,2%, ПАО «Новатэк» – 8,7% (рис. 7)

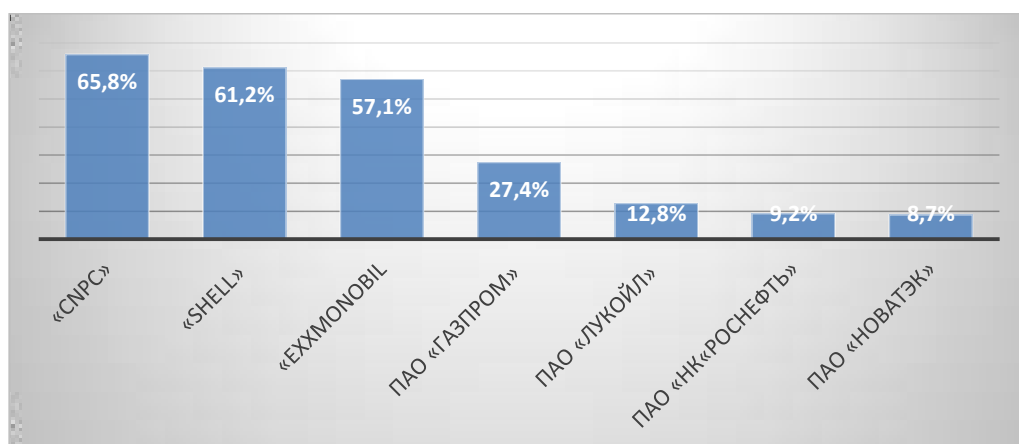


Рисунок 7 – Инновационная активность российских нефтегазовых компаний в 2019 г., % [4]

Из данного рисунка следует, что инновационная активность компаний нефтегазовой отрасли зависит от инвестиционной активности компаний. При этом инвестиционная активность компаний является существенным индикатором развития экономики. Собственных средств, которые компании направляют на развитие научно- исследовательских разработок, недостаточно. Компаниям необходимо привлекать внешние источники финансирования для того, чтобы обеспечивать непрерывный процесс научно-исследовательской деятельности [44]. Для развития инновационной активности компаний следует рассмотреть стратегии инновационного развития (табл. 7).

Таблица 7 – Стратегии инновационного развития международных нефтегазовых компаний

Международные компании нефтегазовой отрасли	Характеристика стратегий инновационного развития компаний нефтегазовой отрасли
Китайская нефтегазовая компания «China National Petroleum Corporation» (CNPC)	В связи с возросшей потребностью в экономии ресурсов и необходимостью развивать международные отношения между международными нефтегазовыми компаниями, а также в связи с необходимостью поиска новых

	<p>стратегических партнеров, китайской нефтегазовая компании «CNPC» направляет свои усилия на создание новых совместных предприятий. «CNPC» в мае 2019 г. на основе соглашения о разделе продукции объявила о планах расширения разведки и добычи на глубоководных месторождениях в Южно-Китайском море.</p>
<p>Британско-нидерландский нефтегазовый концерн «Royal Dutch Shell» (Shell)</p>	<p>Стратегическое развитие международной компании «Shell» направлено на повышение эффективности производственной деятельности и снижение затрат. Стратегия инновационного развития основана на реализации сразу нескольких программ: программы «оригинальных решений», программы «технопарков», программы «венчурного инвестиционного фонда в области новых технологий». Программа технопарка «Shell» – это новая инновационная программа, которая позволяет использовать сеть существующих инновационных центров для ускорения создания новых технологий и предоставляет компании возможность внедрить модель открытых инноваций.</p>

Продолжение таблицы 7

Американская нефтегазовая корпорация «Еххон Мобил Corporation» (ExxonMobil)	Компания «ЕххонМобил» является лидером в сфере разведки, добычи и продажи нефти, природного газа и нефтепродуктов с использованием инновационных технологий путем развития стратегических партнерских отношений с ведущими нефтегазовыми компаниями, например, с компанией «Роснефть». Стратегия инновационного развития компании «ЕххонМобил» предусматривает внедрение инноваций на всех этапах технологического процесса по переработке нефтепродуктов под различными брендами Еххон, Mobil, Esso.
Российская транснациональная энергетическая компания ПАО «Газпром»	Российская транснациональная компания «Газпром» является крупнейшим производителем газа на российском рынке и одним из мировых лидеров в нефтегазовой отрасли. Деятельность компании направлена на разработку многофазных месторождений, развитие производства на существующих месторождениях, повышение эффективности хранения и повышения эффективности магистрального транспорта газа. Основным направлением инновационного развития является разработка технологий поиска и разведки месторождений углеводородов, в том числе разработка нетрадиционных ресурсов. Также основным развитием являются разработки в газовом бизнесе, которые практически полностью соответствуют основным направлениям развития науки, техники и технологий в России.
Российская нефтегазовая компания ПАО «НК «Роснефть»	ПАО «НК «Роснефть» реализует стратегию инновационного развития в направлении модернизации существующих производственных подразделений. Стратегия компании нацелена на внедрение новейших технологий, обеспечение ресурсосбережения и экологической безопасности. Стратегическое развитие инновационной деятельности НК «Роснефть» включает в себя охват всех бизнес-процессов: разведку, разработку и добычу, переработку нефти. На каждом этапе реализации стратегии инновационного развития компании предусмотрено достижение поставленных целей, разработка инновационных технологий, цифровая трансформация бизнес-процессов. Реализация инновационных проектов предусматривает развитие сотрудничества компании НК «Роснефть» как с зарубежными нефтегазовыми компаниями, так и с представителями малого и среднего бизнеса в инновационной сфере.

Продолжение таблицы 7

Российская нефтегазовая компания ПАО «Лукойл»	Российская нефтегазовая компания «Лукойл» специализируется на разработке, испытаниях и внедрении новых технологий для эффективной добычи нефти, в том числе трудно-извлекаемой. Основные цели инновационной деятельности заключается в повышение энергоэффективности, увеличение коэффициента извлечения нефти и повышение эффективности разработки трудно-извлекаемых запасов. Приоритетными направлениями инновационной деятельности «Лукойл» заключается в направлении совершенствования систем разработки месторождений и испытания технологий водогазового и термогазового воздействия.
---	--

Данные, представленные в табл. 7, позволяют выделить основные направления формирования и реализации стратегии инновационного развития ведущих международных нефтегазовых компаний, которые стремятся укрепить свои конкурентные позиции на мировом рынке. Первым направлением стратегического развития нефтегазовых компаний является увеличение инвестиций в финансирование НИОКР и активная диверсификация деятельности в смежных отраслях. Среди международных нефтегазовых компаний, которые успешно внедряют эту область из приведенного выше списка: американская компания «ExxonMobil» и китайская компания «CNPC». Второе направление стратегического развития инновационной деятельности нефтегазовых компаний связано с усилением интеграционных процессов, позволяющих нефтегазовым компаниям объединяться в кластеры и стратегические альянсы. Такая кооперация позволяет нефтегазовым компаниям не только экономить на транзакционных издержках, но и более эффективно проводить НИОКР и реализовывать совместные крупные проекты. Интеграционные группировки в нефтегазовом секторе позволяют получить компаниям доступ к технологическим инновациям партнеров по альянсу или кластеру, объединить научно-технический потенциал, ускорить процесс внедрения результатов НИОКР в производство, снизить затраты и разделить риски разработки новых месторождений. Третье направление стратегического

развития инновационной деятельности нефтегазовых компаний связано с поддержанием темпов увеличения добычи и переработки нефти и газа. Это направление позволит нефтегазовым компаниям сохранить свое присутствие на рынке и обеспечить охват большей доли рынка, а также предоставит возможность формирования спроса на инновационные продукты и технологии.

Представленные страны ведущих нефтегазовых компаний характеризуются низкой процентной ставкой по кредитам, системой льготного налогообложения и поддержкой в развитии малых и средних нефтегазовых компаний. Следующая тенденция характеризуется преобладанием сектора «upstream» (дословно Up (вверх) и stream (поток) – один из самых прибыльных и авантюрных) в структуре внедрения инноваций в мировой нефтегазовой отрасли, это объясняется тем, что в большинстве случаев природный газ проходит переработку на месте добычи. В свою очередь компания «Газпром» приоритетным направлением имеет сектор «midstream» (перемещение нефти и нефтепродуктов любым удобным способом) в связи со своей экспортной деятельностью.

Следуя принципам устойчивого развития, нефтегазовые компании считают своим долгом заботиться о своих сотрудниках и членах их семей, вносить вклад в развитие экономики, обеспечение, производственной безопасности и формирование стабильной и благоприятной социальной и экологической среды.

Проведем анализ основных экологических показателей нефтегазовых компаний относительно основного конкурента – лидера нефтегазового комплекса в России ПАО «Газпром». Оценка произведена на основании годовых отчетов за 2019 год, размещенных на официальных сайтах компаний (табл. 8)

Таблица 8 – Сравнительный анализ основных экологических показателей нефтегазовых компаний России

Экологический	Ед.из	ПАО	ПАО	ПАО	ПАО
---------------	-------	-----	-----	-----	-----

показатель	мер.	«Газпром»	«Лукойл»	«НК«Роснефть»	«Новатэк»
Снижение отходов в 2019 по сравнению с 2018 г	%	7,6	3,3	3	4
Увеличение уровня рационального использования ПНГ	%	98,5	97,6	77,8	95
Финансирование экологических проектов	млрд. руб.	53,22	10,4	34,544	1,4

Климатическим вопросам огромное влияние и финансирование оказывает ПАО «Газпром», современная экономика стремительно трансформируется, и сегодня для инвестора и потребителя важна не только экономическая составляющая сделки. Социальная и экологическая ответственность становится не просто ключевым элементом достижения целей устойчивого развития, но и важным фактором конкурентоспособности.

Рациональное использование природных ресурсов – неотъемлемая составляющая экологической политики ПАО «Газпром». Газпром последовательно снижает углеродный след продукции, реализует мероприятия по энергосбережению и сохранению окружающей среды.

Таким образом, российским нефтегазовым компаниям, необходимо использование передовых технологий, которые позволят создавать устойчивые конкурентные преимущества и наращивать их инновационный потенциал для развития инновационной деятельности с целью обеспечения устойчивого экономического развития. Наращивание инвестиций в зеленые технологии, повысят энергоэффективность, развитие возобновляемых источников энергии, развития институциональной базы, а также финансирования техперевооружения «традиционной» энергетики.

Таким образом, в результате проведенного исследования оценки конкурентоспособности предприятий нефтегазовой отрасли на основе бенчмаркинга получены следующие выводы.

Среди российских компаний ПАО «Газпром» занимает лидирующие позиции и значительные конкурентные преимущества имеет при использовании таких инструментов, как разработка и внедрение инноваций направленных на улучшение экологических аспектов, вносит огромный вклад в экологические аспекты – реализует мероприятия по энергоснабжению и сохранению окружающей среды, а также ПАО «Газпром» использует стратегию, которая нацелена на высокую рентабельность, что характеризует компанию, как экономически эффективной.

3. Пути повышения конкурентоспособности предприятий нефтегазового комплекса

3.1 Разработка методических основ оценки конкурентных преимуществ нефтяных компаний

Независимо от метода оценки общая конкурентоспособность любого из предприятий определяется на основе анализа конкурентных преимуществ. Существуют различные подходы к определению их перечня. Так, предлагается оценивать:

- долю рынка, которую контролирует фирма;
- показатели инновационной деятельности фирмы;
- показатели производственной деятельности фирмы;
- маркетинговую деятельность;
- внешнеэкономические связи;
- финансовые показатели [3], или выделить показатели, которые характеризуются экономические параметры, состояние и использования живого труда, и нормативные параметры [21].

Можно определять максимально возможное количество таких показателей независимо от их значимости. Однако это значительно повышает затраты на осуществление анализа и обычно сложно провести оценку их всех, особенно у объектов сравнения. Предлагается в качестве методических основ оценки конкурентных преимуществ нефтяных компаний механизм идентификации, который следует разделить на два этапа:

1. Определение полного перечня конкурентных преимуществ.
2. Оценка значимости конкурентных преимуществ.
3. Анализ и оценка значимых преимуществ.

Сначала необходимо определить максимально полный перечень конкурентных преимуществ нефтяных компаний объекта оценки. Для

повышения эффективности оценки предлагаем провести их группировку по одной из указанных признаков:

1. По источнику происхождения:

- внутренние конкурентные преимущества;
- внешние конкурентные преимущества.

2. По сроку действия:

- стратегические (долгосрочные) конкурентные преимущества;
- текущие конкурентные преимущества.

В случае, если осуществляется анализ перспективного уровня конкурентоспособности, во внимание следует принимать только стратегические конкурентные преимущества. В зависимости от выбранного признака группировки экспертным методом следует определить значимость каждой группы преимуществ α_k , где $\sum_{k=1}^2 \alpha_k$.

При этом для объектов оценки на нефтяных рынках больший вес имеют внешние конкурентные преимущества. Для рынков нефтяной продукции промышленного и потребительского потребления важнейшими являются внутренние конкурентные преимущества. В рамках каждой из выбранных групп следует определить основные типы конкурентных преимуществ, которые будут анализироваться:

- технико-технологические;
- кадровые;
- управленческие;
- финансовые;
- маркетинговые;
- преимущества для потребителей;
- действия по отношению к конкурентам;
- преимущества в снабжении;
- преимущества по посредникам;
- преимущества в контактных аудиториях и тому подобное.

Основные конкурентные преимущества в указанных группах отразим в таблице 9.

Таблица 9 – Виды конкурентных преимуществ нефтяных компаний

Источник происхождения конкурентного преимущества	Тип конкурентных преимуществ (β m)	Конкурентное преимущество (α j)	срок действия
Внутреннее	Технология	Инновационность	Долгосрочные / стратегические
		Энергоемкость	Долгосрочные / стратегические
		Ресурсоемкость	Долгосрочные / стратегические
		Себестоимость	Среднесрочные / стратегические
		Трудоемкость	Долгосрочные / стратегические
	Кадры	Квалификация	Среднесрочные / стратегические
		Текущие	Среднесрочные / текущие
		Возрастная структура	Среднесрочные / стратегические
		Лояльность персонала	Долгосрочные / стратегические
	Финансы	Доходность	Среднесрочные / стратегические
		Доступ к кредитным и инвестиционным ресурсам	Долгосрочные / стратегические
		Финансовая устойчивость, платежеспособность	Среднесрочные / текущие
		Ликвидность	Среднесрочные / стратегические

Продолжение таблицы 9

		Качество управления финансами	Долгосрочные / стратегические
	Маркетинг	Качество и уровень маркетингового управления предприятием	Долгосрочные / стратегические
		Наличие системы маркетинговых	Среднесрочные / текущие

		исследований	
		Система сбыта	Долгосрочные / стратегические
		Маркетинговая коммуникационная политика	Среднесрочные / текущие
		Наличие брендов	Долгосрочные / стратегические
	Организация менеджмента	Профессионализм руководителей	Долгосрочные / стратегические
		Уровень взаимодействия и интеграции различных функциональных подразделений	Среднесрочные / стратегические
		наличие логистики	Среднесрочные / стратегические
		Организационная культура	Среднесрочные / стратегические
		Эффективность системы планирования	Среднесрочные / стратегические
Внешнее	Потребители	Доля рынка	Среднесрочные / стратегические
		Лояльность потребителей	Среднесрочные / стратегические
		Дифференцированность потребителей	Долгосрочные / стратегические
		Доступность потребителей	Среднесрочные / стратегические
	Конкуренты	Доля рынка	Среднесрочные / стратегические
		Ценовая политика	Среднесрочные / стратегические
		Качество товаров	Долгосрочные / стратегические
		Представленность конкурентов на рынке	Среднесрочные / стратегические

Продолжение таблицы 9

		Маркетинговая коммуникационная политика конкурентов	Краткосрочные / текущие
		Производственный потенциал конкурентов	Долгосрочные / стратегические

		Возможность лоббирования и интересов	Долгосрочные / стратегические
		Репутация	Среднесрочные / стратегические
		Наличие брендов	Долгосрочные / стратегические
	Посредники	Наличие достаточного количества посредников	Среднесрочные / стратегические
		Инфраструктура посредников	Среднесрочные / стратегические
		Условия сотрудничества	Среднесрочные / стратегические
		Опыт работы на рынке	Среднесрочные / стратегические

В рамках указанных видов конкурентных преимуществ выделяются те, которые свойственны конкретной нефтяной компании. Например, в пределах себестоимости можно выделить стоимость добычи сырья и материалов, затраты на содержание складских помещений и тому подобное. Каждому из выбранных типов также присваивается вес β_m , где $\sum_{m=1}^n \beta_m = 1$. Вес присваивается экспертным методом. В пределах каждого типа есть максимально полный перечень конкурентных преимуществ, которые влияют на конкурентоспособность нефтяных компаний. Каждому преимуществу присваивается вес α_j , где $\sum_{j=1}^n \alpha_j = 1$. В зависимости от общей численности преимуществ и оценок экспертов вес присваивается или в пределах конкретного типа, или в группе, или в пределах общей численности элементов.

По нашему мнению, более корректной будет оценка в группе или типа. В конечном итоге определяется вес каждого конкурентного преимущества в уровне конкурентоспособности объекта. При наличии группировки вес каждого конкурентного преимущества определяется по формуле:

а) при условии, что определение веса конкурентных преимуществ осуществлялось в пределах каждого конкретного типа и группы:

$$A_i = a_k * \beta_m * a_j \quad (2)$$

б) при условии, что определение веса конкурентных преимуществ осуществлялось только в пределах группы:

$$A_i = a_k * a_i \quad (3)$$

в) при условии, что определение веса конкурентных преимуществ осуществлялось только в пределах типа:

$$A_i = \beta_m * a_j \quad (4)$$

г) в случае, если группировка конкурентных преимуществ не имело места:

$$A_1 = a_j \quad (5)$$

Следующим этапом является отбор наиболее значимых преимуществ. В зависимости от общей численности конкурентных преимуществ нефтяных компаний необходимо определить при каком весе их можно считать незначительными. Теория математической статистики утверждает, что чаще всего уровень значимости принимают равным 0,05 или 0,01 [16]. Однако, если основательный анализ выделит значительное количество конкурентных преимуществ, например более 100, подавляющее большинство из них не будет иметь надлежащий уровень значимости. Критерий значимости α рекомендуем определять по такому принципу:

$$\alpha = \frac{100}{n} \quad (6)$$

где n - количество конкурентных преимуществ, которые оцениваются.

Для дальнейшей оценки отвергаем все преимущества, для которых $A_1 < \alpha$, можно сделать вывод о высоком уровне конкурентоспособности. Для усиления конкурентных преимуществ осуществляется поиск мер по ликвидации отрицательных значений V_i . Для проведения оценки можно использовать различные шкалы. При недостатке данных и отсутствии возможности детальной оценки конкурентное преимущество можно

оценивать знаком «+» или «+1», наличие угрозы - знаком «-» или «1», в случае, если фактор не является ни достоинством ни недостатком - «0». В общем же, для получения более точных данных необходимо использовать расширенную шкалу. По нашему мнению, необходимую эффективность можно получить при применении интервала [-5; +5]. При увеличении интервала будет достаточно сложно дать точную объективную оценку. При этом положительные значения будут отражать конкурентные преимущества, а отрицательные - недостатки и угрозы. [17].

Завершающим этапом оценки является определение интегрального показателя конкурентоспособности, который следует вычислять по формуле:

$$K = \sum_{i=1}^n A_i \hat{A}_i \quad (7)$$

На основе полученного результата определяется уровень конкурентоспособности объекта исследования. Если $K \rightarrow 0$, следует делать вывод, что объект исследования ничем не отличается от среднестатистических конкурентов. В случае, если $K < 0$, речь идет про неконкурентоспособность объекта исследования. В случае, если анализируется продукция предприятия, следует рассмотреть вариант снятия ее с производства или продажи. В случае, если проводится оценка всего предприятия, речь идет о необходимости полного пересмотра систем управления, организации производства, технологий.

3.2 Анализ конкурентных преимуществ ПАО «Газпром» в отношении к ПАО «Новатэк»

На основании разработанной методики в предыдущем параграфе будет произведен детализированный сравнительный анализ конкурентоспособности для компании ПАО «Газпром» и активного участника международного нефтегазового рынка - ПАО «Новатэк». ПАО «Новатэк» – крупнейший независимый производитель газа в России. Яркий

представитель нефтегазового сектора. Компания занимается разведкой, добычей, производством и поставкой газа и других жидких углеводородов. В 2018 году, благодаря запуску крупного проекта «Ямал СПГ», вышла на международный рынок газа, что стало переломным моментом в трансформации НОВАТЭК в глобальную газовую компанию.

Прибыль, относящаяся к акционерам НОВАТЭК в 3м квартале 2020 г. снизилась в 28 раз по сравнению с 3мкварталом 2019 г. и составила 13,2 млрд руб.

По итогам 9 месяцев 2020 г. показатель снизился в 34 раза в годовом сравнении (YoY) и составил 24,1 млрд руб. Финансовые результаты деятельности за 3й квартал 2020 г. и 9 месяцев 2020 г. по МСФО НОВАТЭК представил 28 октября 2020 г.

На результаты НОВАТЭК, как и других нефтегазовых компаний в мире продолжают оказывать негативное влияние пандемия коронавирусной инфекции COVID-19 и введение ограничительных мер правительствами различных стран.

Это привело к снижению спроса на энергоносители, а в совокупности с увеличением предложения нефти в результате срыва продления предыдущей версии соглашения ОПЕК+ в марте 2020 г. обвалило мировые цены на углеводороды.

Благодаря новому соглашению ОПЕК+ и постепенному смягчению ограничений ситуация на рынке во втором квартале 2020 г. начала стабилизироваться, этот процесс продолжился и в третьем квартале 2020 г. Тем не менее, мировые цены на углеводороды остаются на уровне существенно ниже докризисных значений, а волатильность на рынке - высокой.

Несмотря на экономическую нестабильность, НОВАТЭК сохраняет стабильные операционные показатели, продолжает реализовывать свои основные инвестпроекты и внимательно отслеживает текущую ситуацию и макроэкономическую конъюнктуру.

Таким образом, на результаты НОВАТЭКа сильно повлияло падение цен на углеводороды и признание значительных курсовых разниц. Также продолжил сказываться эффект от сделок по продаже долей участия в проекте Арктик СПГ-2.

В марте и июле 2019 г. НОВАТЭК признал прибыли от продажи соответственно 10%-ной и 30%-ной долей участия в проекте Арктик СПГ-2 в общей сумме 675,0 млрд руб. А в первом полугодии 2020 г. компания признала убыток от недёнежной переоценки условного возмещения от продажи 40%-ной доли в 2019 г. в размере 47,8 млрд руб.

Без учета эффектов от выбытия долей владения в дочках и СП и от курсовых разниц, нормализованная прибыль, относящаяся к акционерам НОВАТЭКа, в третьем квартале 2020 г. составила 35,7 млрд руб., что на 26,4% ниже YoY.

За 9 месяцев 2020 г. нормализованная прибыль, относящаяся к акционерам уменьшилась на 38,1% и составила 110,5 млрд руб. Выручка от реализации за третий квартал 2020 г. снизилась на 13,4% YoY и составила 163,8 млрд руб.

За 9 месяцев 2020 г. показатель снизился на 23,3%, до 492,3 млрд руб. Нормализованная EBITDA с учетом доли в EBITDA СП в 3м квартале 2020 г. составила 93,9 млрд руб., что на 10,2% ниже YoY. По итогам 9 месяцев 2020 г. показатель уменьшился на 21,4%, до 265,8 млрд руб.

Снижение выручки и нормализованного показателя EBITDA в основном связано с падением мировых цен на углеводороды, но сказалось также уменьшение объемов реализации сжиженного природного газа (СПГ) на международных рынках в результате увеличения доли прямых продаж СП Ямал СПГ по долгосрочным контрактам и соответствующего снижения объемов покупок НОВАТЭК у Ямала СПГ на спот базисе.

Капвложения при этом НОВАТЭК увеличил, что обусловлено нуждами крупнейших инвестпроектов компании. В 3м квартале 2020 г.

денежные средства, использованные на оплату капвложений, составили 39,8 млрд руб., что на 9% выше YoY. По итогам 9 месяцев 2020 г. показатель вырос на 29,1%, до 142,3 млрд руб. Значительная часть инвестиций НОВАТЭК в основные средства была направлена на развитие СПГ-проектов (проекта Арктик СПГ-2 до марта 2019 г., проекта по созданию центра по строительству крупнотоннажных морских сооружений в Мурманской области и проекта Обский СПГ).

Кроме того, компания инвестировала в развитие и запуск месторождений Северо-Русского блока (Северо-Русского, Восточно-Тазовского и Дороговского месторождений), освоение добывающих месторождений (Берегового, Юрхаровского, Западно-Юрхаровского и др.), разработку нефтяных залежей Восточно-Таркосалинского и Ярудейского месторождений и разведочное бурение.

В целом, НОВАТЭК - динамично развивающаяся компания, которая демонстрирует стабильность и устойчивость, даже в трудные времена. Сегменты продаж дифференцированы по направлениям и структуре. Экспортное направление выигрывает в периоды падения национальной валюты. Компания инвестирует в бизнес и развивает новые проекты, отчего страдают дивидендные инвесторы. Компания платит достаточно маленькую сумму, однако в последнее время наметился сдвиг в пользу акционеров. Тем более, в тяжелые времена, когда мир охвачен пандемией, разорять компанию, распределяя большие дивиденды, не лучший выбор.

В данный момент существуют некоторые виды альтернативной энергии, такие как солнечная, энергия ветра, энергия морей и океанов, ядерная энергия. Прежде всего, оценим угрозы со стороны товаров-заменителей, уровень внутриотраслевой конкуренции и угрозу входа на рынок новых игроков. Проведем анализ макроокружения предприятия ПАО «Новатэк». Профиль внешней среды предприятия представлен на рисунке 8.

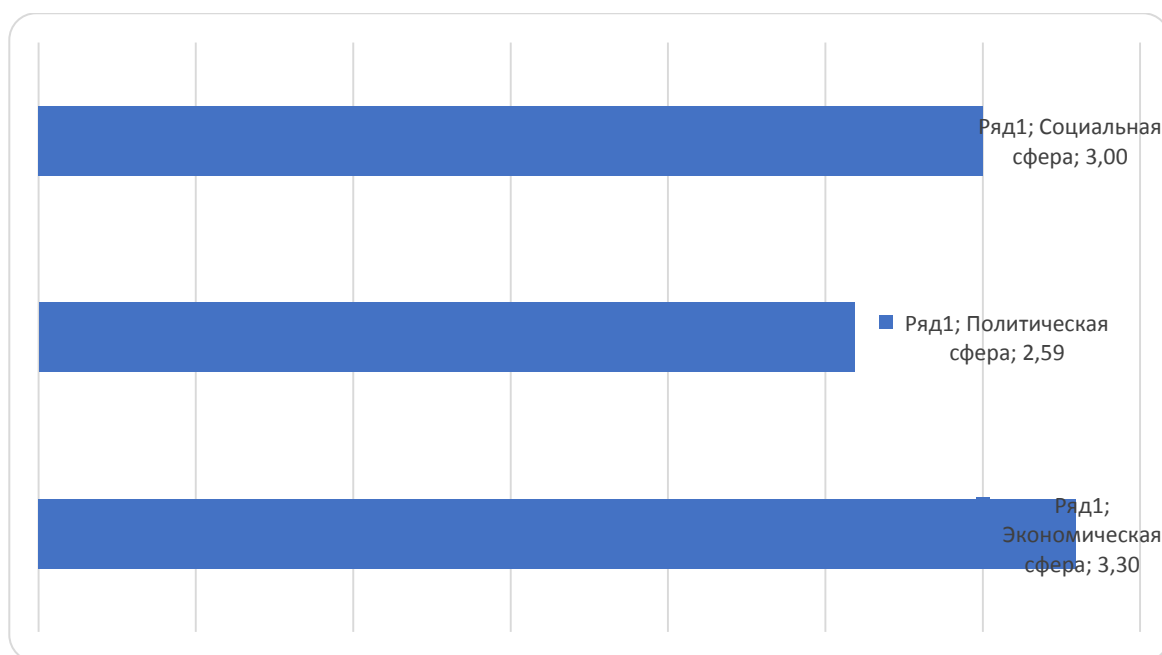


Рисунок 8 – Профиль внешней среды ПАО «Новатэк»

В качестве ключевых факторов экономической среды выбраны доходы населения, налоговые ставки и уровень инфляции. Средняя оценка нестабильности доходов населения составляет 2,67. Средняя оценка нестабильности налоговых ставок составляет 3,44. Средняя оценка нестабильности уровня инфляции составляет 3,78. Итоговая оценка нестабильности экономической сферы составила 3,30.

В качестве ключевых факторов политической среды выбраны внешнеполитические санкции, регулирование бизнеса со стороны государства, внутривполитическая нестабильность. Средняя оценка нестабильности внешнеполитических санкций составляет 2,33. Средняя оценка нестабильности регулирования бизнеса со стороны государства составляет 2,44. Средняя оценка нестабильности внутривполитической напряженности составляет 3,00. Итоговая оценка нестабильности политической сферы составила 2,59.

В качестве ключевых факторов социальной среды выбраны численность населения региона, изменение стиля жизни, изменение модных тенденций. Средняя оценка нестабильности численности населения региона составляет 3,00. Средняя оценка нестабильности изменения стиля жизни

составляет 3,00. Средняя оценка нестабильности изменения модных тенденций составляет 3,00. Итоговая оценка нестабильности социальной сферы составила 3,00.

Таким образом, наиболее нестабильной является экономическая сфера внешней среды ПАО «Новатэк».

Направленность влияния факторов внешней среды оценивается по характеру воздействия фактора на деятельность предприятия (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка влияния факторов внешней среды ПАО «Новатэк» [48]

Сфера	Событие/Фактор	Угрозы/Возможности	Вероятность проявления	Важность	Влияние
1	2	3	4	5	6
Экономическая	Доходы населения	–1	0,9	8	-7,2
	Налоговые ставки	–1	0,7	7	-4,9
	Уровень инфляции	– 1	0,7	8	-5,6
Политическая	Внешнеполитические санкции	1	0,8	5	4,0
	Регулирование бизнеса	– 1	0,7	7	-4,9
	Внутриполитическая напряженность	– 1	0,6	1	-0,6
Социальная	Изменение численности населения	+ 1	0,6	5	3,0
	Изменение стиля жизни	+ 1	0,6	7	4,2
	Частота смены модных тенденций	+ 1	0,6	7	4,2

По результатам оценки влияния факторов внешней среды выявлены наиболее негативные и позитивные факторы. К наиболее негативным относятся такие факторы, как изменение доходов населения и уровень инфляции. К менее негативным относятся такие факторы как изменение налоговых ставок и регулирование бизнеса со стороны государства. В числе позитивных факторов выделены внешнеполитические санкции,

обусловившие ориентацию экономики и российских потребителей на импортозамещение.

Анализ факторов непосредственного окружения представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Выявление ключевых факторов внешней среды ПАО «Новатэк» [48]

Сфера	Событие/ Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средняя оценка	Коэффициент важности
1	2	3	4	5	6	7
Конкурентная среда	Влияние конкурентов	3	3	3	3,00	0,4
	Товары-заменители	3	2	2	2,33	0,1
	Поставщики	2	1	2	1,67	0,1
	Потенциальные конкуренты	2	2	2	2,00	0,1
	Покупатели	2	3	3	2,67	0,3

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке услуг, оценивается экспертами по балльной шкале:

1 балл – фактор не проявляется;

2 балла – фактор проявляется слабо;

3 балла – фактор четко проявляется.

Кроме того, рассмотренные факторы оказывают различное влияние на конкуренцию на рынке. Для учета относительной значимости конкретный вес каждого из факторов определяется экспертно (сумма весов = 1).

Средневзвешенная оценка влияния факторов рассчитывается по выражению

$$\bar{b} = \sum_{i=1}^s K_i \times b_{i\text{ср}}, (1)$$

где K_i – коэффициент важности i -го фактора;

$\bar{b}_{i\text{ср}}$ среднее значение балльной оценки степени проявления i -го фактора.

Средневзвешенная оценка составила 2,60.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются следующие выводы:

Уровень силы конкуренции очень высокий, если средневзвешенный балл попадает в интервал 2,5–3; высокий, если 2,0–2,5; умеренный, если 1,5–2,0; пониженный, если 1,0–1,5. Таким образом, уровень силы конкуренции ПАО «Газпром» очень высокий.

Проведем оценку сильных и слабых сторон ПАО «Новатэк» в сравнении с ближайшим конкурентом ПАО «Газпром». Оцениваемые характеристики и веса остаются прежними, поля для заполнения состоят из следующих общих частей: «Хуже конкурента», «Лучше конкурента» (таблица 12).

Таблица 12 – Профиль конкурентных преимуществ ПАО «Газпром» с ближайшим конкурентом ПАО «Новатэк»

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	Оценка					Итоговая оценка	Приоритетность
		хуже, чем у конкурента		одинаковая	лучше, чем у конкурента			
		–2	–1	0	1	2		
Организация и управление								
Квалификация и способности высшего менеджмента	10		*				- 10	
Система стратегического планирования	5			*			0	1
Обучение и повышение квалификации персонала	5		*				- 5	
Маркетинг								

Доля рынка	7				*		7	
Организация сбыта	7			*			0	
Реклама	3		*				- 3	3
Цены	5			*			0	
Финансы								
Репутация	3				*		3	4
Рентабельность	10				*		10	1
Инвестиционная политика	5		*				- 5	1
Соотношение заемных и собственных средств	5		*				- 5	5
Производство								
Наличие и использование производственных мощностей	5			*			0	1
Система контроля качества продукции	7			*			0	
Объем производства	8		*				- 8	2
С/с производства	15				*		15	6
ИТОГО	100							

По результатам проведенного анализа можно выделить следующие слабые стороны ПАО «Новатэк». К слабым сторонам предприятия относятся:

- занимаемая доля рынка;
- репутация компании;
- себестоимость квалификация и способности высшего менеджмента;
- обучение и повышение квалификации персонала;
- рекламная деятельность;
- инвестиционная политика компании;
- объем производства.

Оценим конкурентную позицию ПАО «Газпром» на рынке. Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для ПАО «Газпром» и основных конкурентов (таблица 13).

Таблица 13 – Оценка стратегической силы ПАО «Газпром»

КФУ	Вес	ПАО «Газпром»	ПАО «Новатэк»
Качество услуг	0,1	8 (0,7)	7 (0,7)
Репутация	0,1	8 (0,8)	8 (0,8)
Себестоимость	0,05	9 (0,45)	8 (0,4)
Технология	0,05	6 (0,3)	7 (0,35)
Производственные мощности	0,05	8 (0,4)	6 (0,3)
Маркетинг	0,05	5 (0,25)	6 (0,3)
Финансовые ресурсы	0,10	8 (0,8)	7 (0,7)
Относительная стоимостная позиция	0,25	8 (2)	7 (1,75)
Способность конкурировать по цене	0,25	8 (2)	8 (2)
Взвешенный рейтинг силы		7,7	7,3

Таким образом, оценка показала высокий уровень стратегической силы ПАО «Газпром». У ПАО «Новатэк» существует ряд проблем стратегического характера, в частности, среди стратегических проблем можно выделить:

- низкий уровень развития маркетинговых коммуникаций;
- недостаток производственных мощностей;
- низкий уровень использования инновационных технологий;
- подверженность страновым рискам (законодательный, валютный).

Соответственно, стратегия компании требует корректировки:

- выход на рынки других регионов со своими услугами;
- активизация инновационной деятельности и укрепление репутации.
- развитие маркетинговых коммуникаций и рост продаж;
- выход на новые рынки и рост продаж.
- сокращение себестоимости и снижение цен;
- активизация коммуникаций при росте себестоимости производства;
- выполнение требований законодательства, сохранение себестоимости.
- оптимизация системы стратегического планирования и повышение конкурентоспособности.

Для ПАО «Новатэк» представляется оптимальным использование комбинированной стратегии, включающей в себя выход на рынки других регионов и активизацию инновационной деятельности.

Таким образом, мероприятия по развитию стратегического потенциала ПАО «Новатэк» включают в себя:

- расширение географии деятельности;
- развитие инноваций.

Реализация предложенных рекомендаций позволит ПАО «Новатэк» существенно нарастить объем выручки и повысить лояльность потребителей, тем самым повысить конкурентоспособность в нефтегазовом комплексе.

3.3 Рекомендации по наращиванию конкурентных преимуществ для нефтегазовых компаний

В предыдущих параграфах были рассмотрены классификаторы институциональной экономики и рассмотрены конкурентные преимущества компаний нефтегазовой отрасли и выявлено, что самым большим конкурентным преимуществом в ПАО «Газпром» и в зарубежных нефтегазовых компаниях являются разработка и внедрение инновационных проектов, создание благоприятного институционального климата.

Проведя анализ методом бенчмаркинга, где в качестве эталона взята ПАО «Газпром» было определено что для повышения конкурентоспособности компания использует активизацию инновационной деятельности, где предлагается вести поисковые НИОКР нефтегазовым предприятиям, объединенными в два блока:

I. Научно-исследовательские работы, позволяющие увеличить капитализацию — это, как правило, сквозные темы, относящиеся ко всем областям газовой промышленности и специфические для отдельных подотраслей.

II. Опытно-конструкторские технологические решения, позволяющие получить новые конкурентные преимущества. Этот блок связан с поиском новых и совершенствованием традиционных технологий добычи, транспорта, использования и переработки газа [39]

Проанализировав деятельность по внедрению инновационных проектов рекомендуем к основным разрабатываем и внедряемым инновационным технологиям в нефтегазовой отрасли, которые активизируют энергоэффективность отнести:

1. Утилизация тепла отходящих газов компрессорных станций.
2. Использование турбодетандеров на газораспределительных станциях.
3. Эффективное использование низконапорного газа.
4. Получение, транспортировка и хранение газа из угольных пластов.
5. Повышение эффективности использования топливного газа в камерах сгорания газовых турбин.

Алгоритм выбора и реализации модели совершенствования системы конкурентных преимуществ посредством активизации инновационных технологий в нефтегазовой отрасли представлен на рисунке 9.

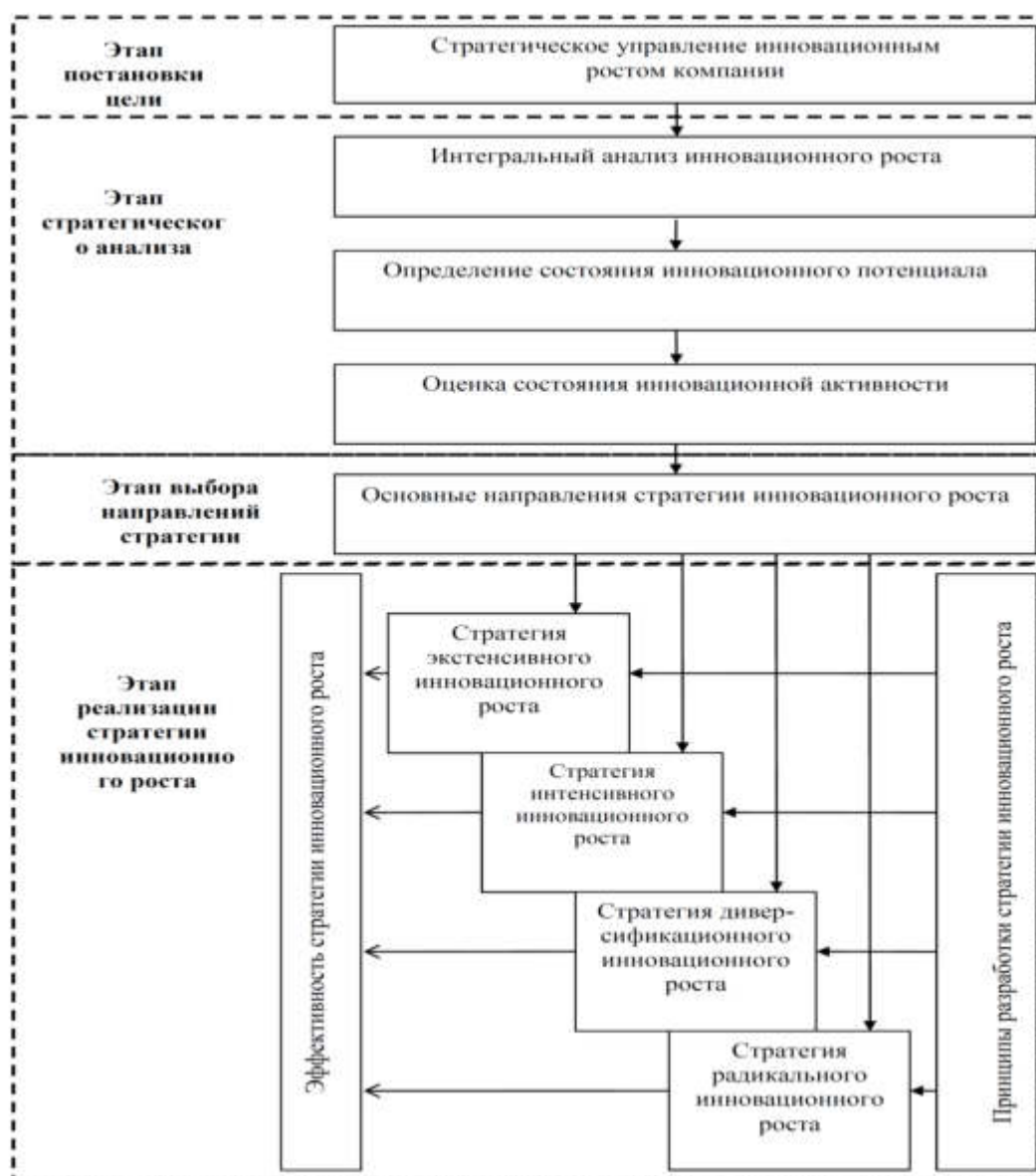


Рисунок 9 – Алгоритм выбора и реализации стратегии совершенствования конкурентных преимуществ

Источник: Составлено автором.

Выбор и обоснование предпочтительной модели совершенствования конкурентных преимуществ начинается с составления реестра возможных базовых и альтернативных стратегий. Такой выбор осуществляется на основе формирования стратегических целей, анализа состояния компании во внешней среде, анализа конкурентного потенциала и инновационной активности. Для оценки влияния видов технологических инноваций в рамках корпоративных инновационных систем с использованием механизма совершенствования системы внедрения инновационных технологий,

которые внедряются, на успешную деятельность предприятия в системе IBM SPSS Statistics была построена логит-модель, где зависимая переменная была бинарной (1 или 0) и определяла успех функционирования нефтегазовой компании.

Данная модель системы внедрения совершенствования конкурентных преимуществ в нефтегазовой отрасли предусматривает успешную или неудачную деятельность компании в зависимости от внедренных инноваций с точностью 67,6%. Если модель указывает на успешную деятельность предприятия, то мы можем утверждать, что предприятие будет функционировать успешно с уверенностью 76,9%. Если же модель указывает на негативный результат, то с уверенностью лишь 56,3% можно утверждать, что деятельность предприятия не будет успешной.

Факторные признаки в данной модели определяют лишь 14,4% дисперсии результативного признака, а потому применение лишь этой модели для принятия инновационного решения является нецелесообразным. Однако, в результате построения данной модели, мы получили данные о том, что наиболее эффективными инновациями являются разработка новых продуктов и услуг, а также изменения в дизайне продукции или упаковке, позиционировании продукта.

Построенная модель системы совершенствования конкурентных преимуществ посредством внедрения инновационных технологий в компании в зависимости от источников финансирования осуществленных инноваций имеет вид:

$$E(Y|X)=1/(1+e^{-X}), \text{ где } X=2,130 x_1+3,471 x_2+0,965 x$$

Все включенные в модель факторы осуществляют статистически значимое влияние на результативный признак. То есть успешная деятельность предприятия зависит от использования предприятием для осуществления инноваций собственных средств, средств материнских

компаний и банковских кредитов. Среди этих трех факторов самая тесная связь у успешности функционирования нефтегазовой компании и использования для инноваций средств компании. Такую ситуацию можно объяснить тем, что часто предприятиям не хватает собственных средств для осуществления эффективной инновационной деятельности, а также внутренний контроль за эффективным использованием средств для такой деятельности не на достаточном уровне. А предоставление средств компанией - расширяет возможности предприятия относительно принятия инновационных решений, а также усиливает ответственность менеджеров за принятие таких решений.

Данная модель совершенствования конкурентных преимуществ в нефтегазовой отрасли определяет успешность деятельности компании в результате использования тех или иных источников финансирования инвестиций лишь на 61,5%. Однако если модель указывает на негативный результат, то с уверенностью 79,4% можно утверждать, что привлечение определенного вида финансирования для реализации принятого инновационного решения, не принесет ожидаемый эффект.

Коэффициент R_2 Нейджелкерка составляет 0,153, то есть лишь 15,3% дисперсии результативного признака, зависит от факторных переменных, включенных в нашу модель.

Следующим этапом исследования было определение взаимосвязи успешного функционирования и расширения географии деятельности компании. Возможными факторами было использование или неиспользование 23 разных внутренних и внешних факторов расширения географии деятельности компании, однако в результате оценки их влияния на результативный признак – успех деятельности, было определено 6 факторов, которые целесообразно включать в модель. Такими факторами выступают бинарные переменные, которые указывают на использование того или другого направления расширения географии деятельности компании, а именно:

- собственные исследования и разработки;
- кооперация с поставщиком в регионе, где расположено предприятие;
- кооперация с поставщиком в другом регионе;
- кооперация с потребителями в другом регионе;
- кооперация с компанией по предоставлению технических услуг в Российской Федерации;
- кооперация с заграничным потребителем.

В итоге была получена следующая модель:

$$E(Y|X)=1/(1+e^{-X}),$$

где $X=0,483 x_1+0,522 x_4+0,563 x_5+0,634 x_7+0,827 x_9+1,185 x_{14}$

Статистически значимыми являются все параметры модели, кроме параметра при факторе x_{14} .

Таким образом, предложена модель совершенствования системы расширения географии деятельности компании предполагает, что формируются принципы и правила взаимоотношений в данном процессе.

4. Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми *стейкхолдерами*, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, *социальная ответственность бизнеса* – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 10).

Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 10 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».
2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.
4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются *внешние* (направленные во внешнюю среду предприятия) или *внутренние* (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО.

К *внутренней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К *внешней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;

– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

ПАО «Газпром» является социально ответственным предприятием. Особое внимание ПАО «Газпром» уделяет экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенному местному населению, экологические организации и т. д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры	Органы государственной власти
Инвесторы	Деловые партнеры и участники рынка
Потребители	Общественные и муниципальные организации
Сотрудники	Местное население

Профсоюзы	Социально незащищенные группы
-----------	-------------------------------

В свою очередь, влияние прямых стейкхолдеров значительно больше, чем косвенных.

ПАО «Газпром» является одним из наиболее привлекательных работодателей России. Своим работникам компания предоставляет широкие возможности для профессионального развития и обеспечивает высокий уровень социальной защиты.

Репутация компании сильно зависит от качества работы сотрудников. Являясь социально ориентированным предприятием ПАО «Газпром» традиционно придает большое значение созданию безопасных условий труда для сотрудников, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий на производстве.

В компании существует множество социальных льгот, гарантий и компенсаций. Например, работникам в связи с юбилейными датами (50,55,60 и т.д.) выплачивают премию в размере должностного оклада. При рождении (усыновлении) оказывается единовременная материальная помощь. Также устанавливается статус «молодой специалист», если работник не достиг возраста 35 лет, этот статус дает особые льготы и компенсации.

2) Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Далее представлены мероприятия КСО, реализуемые компанией ПАО «Газпром», также определен их тип, сроки реализации, стейкхолдеры и основные ожидаемые результаты программ (таблица 15).

Таблица 15. – Структура программ КСО ПАО «Газпром»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
--------------------------	---------	--------------	------------------------------	---

Благотворительная программа	Благотворительные пожертвования	Общественные и муниципальные организации; социально незащищенные группы	Ежегодно	Помощь и поддержка ветеранов, детей-сирот, пенсионеров, многодетных семей и т.д.
Социальная политика в отношении работников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия; научно-исследовательские учреждения	Ежегодно	Оздоровление работников и членов их семей, повышение условий труда, мониторинг состояния здоровья, поддержка спорта, страхование, содействие развитию регионов

Продолжение таблицы 15

Безопасность производства	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия; органы власти по охране труда	Ежегодно	Обеспечение безопасной рабочей среды, сведение к минимуму рисков аварийных ситуаций и т.д.
Кадровая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Развитие внутреннего кадрового резерва, привлечение и подготовка молодых специалистов, разработка эффективной системы мотивации труда.

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности самой компании и ожиданиям стейкхолдеров.

ПАО «Газпром» в 2019 году выделило около 45,1 млрд. рублей на реализацию социальных проектов в регионах своей деятельности.

На протяжении многих лет ПАО «Газпром» реализует масштабные социальные проекты. Их целью в числе прочего являются развитие детского спорта, сохранение исторического наследия, возрождение духовных ценностей и расширение культурных связей.

Среди основных проектов корпоративной социальной ответственности ПАО «Газпром» выделяют:

- проект «Газпром – детям»;
- проект «Плавучая поликлиника»;
- проект «Программа помощи детям-сиротам и детям из неблагополучных семей»;
- проект «Концепция благотворительной деятельности, направленная на повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия»;

- проект «Фонд взаимопомощи»;
- проект «Корпоративное волонтерство»;
- музыкально-просветительский проект «Мастера мирового исполнительского искусства»;
- детский социальный проект «Футбол для дружбы»;
- проект «Поддержка Русской православной церкви».

Особое внимание компания уделяет социальной и экономической поддержке регионов присутствия компании, ведет активную работу в области развития и благоустройства городов и поселков, повышения уровня жизни населения. Так компания, работая в тесном диалоге с администрациями регионов присутствия, финансирует строительство жилых домов, спортивных объектов, оказывает безвозмездную помощь социально-незащищенным слоям населения.

Кроме этого, социальная политика ПАО «Газпром» ориентирована на поддержку государственных программ в области охраны здоровья, культуры и спорта. Компания поддерживает проведение культурных и спортивных мероприятий, оказывает помощь детским домам и образовательным учреждениям, обществам ветеранов, творческим коллективам. Заботясь о будущих поколениях, компания оказывает поддержку профессиональному и любительскому спорту в России. Строительство спортивных объектов, инвентаризация спортивных площадок, финансирование отдыха спортсменов – лишь часть проектов, реализуемых в рамках программы по поддержке и развитию отечественного спорта.

Подводя итоги, можно сказать, что все программы корпоративной социальной ответственности предприятия направлены, именно, на повышения уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что программы ПАО «Газпром» соответствуют целям и стратегии организации.

Программа КСО на предприятии ПАО «Газпром» отвечает интересам стейкхолдеров и направлена, как на внешних стейкхолдеров, так и на внутренних.

В части оказания помощи сотрудникам и благотворительной помощи предприятие проявляет себя как социально ответственное предприятие на рынке, что проявляется в росте репутации. Что касается помощи работникам, то так работники предприятия чувствуют себя более защищенными, понимают, что предприятие заботится о них. Предприятие заботится о сохранении здоровья сотрудников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами: для них выделяются путевки на санаторно-курортное лечение, приобретается специальная одежда для выполнения работ в особых температурных условиях или связанных с загрязнением. Лучший эффект от реализации данной программы – благодарность сотрудников.

Затраты такого масштаба не так велики для компании, учитывая объем ее деятельности, насколько высок эффект от реализации программ.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

Заключение

В ходе написания магистерской диссертации была рассмотрена тема: «Повышение конкурентоспособности предприятия как фактор экономического роста промышленности России»

Цель исследования достигнута: предложено совершенствование конкурентных преимуществ на примере ПАО «Газпром».

Задачи исследования решены:

- систематизация факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий НГО;
- определение методов и критериев оценки конкурентоспособности предприятий;
- изучение оценки формирования конкурентоспособных преимуществ нефтегазового комплекса;
- проведен конкурентный анализ предприятий нефтегазовой отрасли на основе бенчмаркинга;
- проведен сравнительный анализ конкурентоспособности ПАО «Газпром» и ПАО «Новатэк»;
- систематизация и разработка методических основ оценки конкурентоспособности предприятий нефтегазовой отрасли.

В заключении можно сделать вывод, что в нефтегазовой отрасли на конкурентоспособность особую роль играют следующие факторы:

- тенденции мировых рынков и политические аспекты;
- рыночная власть производителей (например, технологии);
- рыночная власть потребителей (например, крупные потребители из частного бизнеса);
- процессы замены широкого использования альтернативных источников в области энергетики;
- новые участники в привлекательных сегментах рынка (политика по вопросам лицензирования, проводимая государством);

- последствия запрета создания монополий; мировые цены на нефть.

Большое значение для конкурентоспособности нефтегазовых компаний имеет разработка новых технологий. Именно нововведения и способность к их внедрению становятся важнейшим условием долгосрочной конкурентоспособности международных нефтяных компаний. Необходимо также отметить, что как на зарубежном, так и на отечественном рынке имеет место тенденция к поиску альтернативных источников энергии. Ведущие мировые компании уделяют этому направлению развития особое внимание, постоянно инвестируя в поиск и развитие подобных исследований. Перечисленные факторы позволяют укрепить свои позиции на мировом рынке нефтегазовой отрасли.

ПАО «Газпром» является примером эффективного использования экологических технологий по всей производственной цепочке. Компания имеет наименьший углеродный след продукции среди крупнейших нефтегазовых компаний.

Среди российских компаний ПАО «Газпром» занимает лидирующие позиции и значительные конкурентные преимущества имеет при использовании таких инструментов, как разработка и внедрение инноваций направленных на улучшение экологических аспектов, вносит огромный вклад по реализации мероприятия по энергоснабжению и сохранению окружающей среды.

В результате проведенного анализа было выявлено, что ПАО «Газпром» использует стратегию, которая нацелена на высокую рентабельность, что характеризует компанию, как экономически эффективной.

В целом исследование показало, что для российских нефтегазовых компаний представляется оптимальным использование комбинированной стратегии, включающей в себя выход на рынки других регионов и активизацию инновационной деятельности.

Таким образом, мероприятия по развитию стратегического потенциала включают в себя:

- расширение географии деятельности;
- развитие инноваций.

Реализация предложенных рекомендаций позволит российской нефтегазовой отрасли существенно нарастить объем выручки и повысить лояльность потребителей.

Список использованных источников

- 1) Абрамов В. Управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг. - 2016. - N 5. - С.19-24.
- 2) Алиев З. Конкурентоспособность в эпоху глобализации // Власть. - 2018. - N 2. - С.34-37.
- 3) Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Андреева Л., Миргородская Е. // Экономист. - 2016 - N 1. - С.81-88.
- 4) Вальтер О.Э. Финансовый менеджмент. - М.: Колос, 2016. - 545 с.
- 5) Волкова, Наталья Конкурентоспособность предпринимательских структур / Наталья Волкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. - 176 с.
- 6) Воронов А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия // Маркетинг. - 2016. - N 4. - С.86-94.
- 7) Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов, Г.Г. Чигарев. - М.: КНОРУС, 2017. - 336 с.
- 8) Гавшина В.Е. Методы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №5-1.
- 9) Гарнов А. П. Роль инноваций в решении проблем экономического развития России : монография. – М. : Русайнс, 2018.
- 10) Гравшина И. Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 296-298.
- 11) Грибов В.Д. Менеджмент: учебное пособие. – М.: КноРус, 2017. – 280 с.
- 12) Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Вышэйшая школа, 2015. - 907с.

- 13) Грузинцева Н.А. Проектирование производственной конкурентоспособности потребительской продукции / Н.А.Грузинцева, М.А.Сташева, Б.Н.Гусев // Методы менеджмента качества. - 2016. - N10. - С.16-19.
- 14) Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий. - М., 2018. - 296с.
- 15) Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. - 192 с.
- 16) Кершенбаум, В.Я. Конкурентоспособность и проблемы нефтегазового комплекса. Учебное пособие: моногр. / ред. А.И. Владимиров, В.Я. Кершенбаум. - М.: Национальный институт нефти и газа, 2016. - 640 с
- 17) Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия; Дело - Москва, 2017. - 568 с.
- 18) Крупорницкая И. А. Конкурентоспособность ТНК газовой промышленности в условиях глобализации.; Наука - , 2016. - 348 с.
- 19) Мезенцева, О. Е. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие / О. Е. Мезенцева. – Тюмень, ТюмГНГУ, 2014. – 200 с.
- 20) Мезенцева О.Е. К вопросу о значении показателя EBITDA в системе показателей, характеризующих финансовый результат деятельности компании // Проблемы устойчивого развития российских регионов : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / ответственный редактор Л. Н. Руднева. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. – С. 375-379.
- 21) Моисеева, Нина Константиновна; Анискин, Юрий Петрович Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление; Внешторгиздат - Москва, 2017. - 526 с.
- 22) Наливайченко Екатерина Владимировна, Хоришко Анна Алексеевна О МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДАХ К ОЦЕНКЕ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2018. №2 (43).

23) Плотицина Татьяна Михайловна Определение конкурентоспособности предприятия // Вестник ТГТУ. 2015. №1.

24) Романенко И. В. Экономика предприятия; Финансы и статистика - , 2015. - 352 с.

25) Рубин, Ю. Б. Высшее образование в России. Качество и конкурентоспособность / Ю.Б. Рубин. - М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2017. - 448 с.

26) Салита Светлана Викторовна, Куценко Наталья Адольфовна Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия // European research. 2016. №7 (18).

27) Фидельман, Григорий Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Григорий Фидельман , Сергей Дедиков , Юрий Адлер. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 192 с.

28) Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. - М.: Юнити-Дана, 2017. - 296 с.

29) Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Эксмо. 2005. 544 с.

30) Шкардун В.Д. Конкурентоспособность предприятия // Российское предпринимательство. 2018. №2-1.

31) Официальный сайт компании «Газпром» //[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/>(дата обращения: 20.11.20)

32) Официальный сайт Министерства энергетики РФ [Электронный ресурс] URL: <https://minenergo.gov.ru/> (дата обращения: 20.12.20)

33) Как мотивировать предприятия, чтобы они пошли по пути зеленой экономики? [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <https://udf.by/news/economic/190182-kak-motivirovat-predpriyatija-chtoby-oni-poshli-po-puti-zelenoj-jekonomiki.html> (15.11.2020).

34) Официальный сайт компании «Газпром» //[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/> (15.11.2020).

35) Ягафарова, Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории / Е. Ф. Ягафарова // Журнал экономической теории. – 2018. – №4. – С. 181–185.

36) Wang X, Chen M, Jin Y, Lu Y, Yang S, Liang C (2018) Decreasing water invasion into shale using hydrophilic sulfonated silica nanoparticles. In: 52nd US rock mechanics/geomechanics symposium, 17–20 June, Seattle, Washington. ARMA-2018-034(15.12.2020).

37) Wei B, Qinzhi L, Wang Y, Gao K, Pu W, Sun L (2018) An experimental study of enhanced oil recovery EOR using a green nano-suspension. In: SPE improved oil recovery conference, 14–18 April, Tulsa, Oklahoma, USA. <https://doi.org/10.2118/190283-MS>(15.11.2020).

38) Xu Z, Jin Y, Chen M (2013) Ultrasonic Curable nanoparticles strengthening technique while drilling. In: SPE annual technical conference and exhibition, 30 September–2 October, New Orleans, Louisiana, USA. <https://doi.org/10.2118/166355-MS>(15.12.2020).

39) Yang X, Shang Z, Liu H, Cai J, Jiang G (2017) Environmental-friendly salt water mud with nano-SiO₂ in horizontal drilling for shale gas. J Pet Sci Eng 156:408–418. (15.12.2020).

40) Yuan B, Moghanloo RG (2018) Nanofluid precoating: an effective method to reduce fines migration in radial systems saturated with two mobile immiscible fluids. SPE J 23(03). (15.12.2020).

41) Zabala R, Franco CA, Cortés FB (2016) Application of nanofluids for improving oil mobility in heavy oil and extra-heavy oil: a field test. In: SPE improved oil recovery conference, 11–13 April, Tulsa, Oklahoma, USA. <https://doi.org/10.2118/179677-MS> (15.11.2020).

42) The Global Innovation Index 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/> (16.11.2020).

43) 5. Официальный сайт «Статистика и Аналитика» [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.eoil.ru/analytics/> (16.11.2020).

44) 15. Robben M.A. A study of innovative behavior in high technology product development organizations // Taylor & Francis. – 2018. (04.12.2020).

45) Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. – URL: [https:// www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu/](https://www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu/) (04.10.2020)

46) Снохин Э. А. Логистическая поддержка горизонтальной структуры сбыта предприятий нефтяной отрасли // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – No 3. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Snohin.pdf> (14.10.2020).

47) https://www.exxonmobil.ru/-/media/Russia/Files/Energy-and-technology/Outlook-for-Energy---2019/2019-report-documents/2019-Outlook-for-Energy_RUS.pdf (04.12.2020).

48) «Анализ и оценка руководством финансового положения и результатов деятельности ПАО «НОВАТЭК» за три месяца, закончившихся 31 марта 2020 г.» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.novatek.ru/common/upload/doc/MDA_3m_2020_\(Rus\)_final.pdf](https://www.novatek.ru/common/upload/doc/MDA_3m_2020_(Rus)_final.pdf) (04.12.2020).